



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Omvärldsanpassning inom ideell sektor

En fallstudie om förändring i strukturen av internationella
avdelningen på Svenska kyrkan

Adaptation to environment in non- profit organizations: a case study about
structural change in the international department in the Church of Sweden

Sebastián Alonso

Omvärldsanpassning inom ideell sektor. En fallstudie om förändring i strukturen av internationella avdelningen på Svenska kyrkan

Adaptation to environment in non- profit organizations: a case study about structural change in the international department in the Church of Sweden

Sebastian Alonso

Handledare: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad D

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0422

Program/utbildning: Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2010

Serienamn: Examensarbete

Nr: 633

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: icke-vinstdrivande organisationer, strukturanpassning, resursberoende teori, differentiering och integration, Situationell beroende teori.



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

Jag vill framföra en stor tack till alla personer som har gjort det möjligt för mig att genomföra denna studie.

Jag vill först och främst tacka Richard Ferguson som har varit min handledare och en nyckelperson för att slutföra detta arbete. Tack för ditt stöd när problem uppstött och för att hålla mig i rätt spår med värdefulla synpunkter under arbetsgång.

Jag vill speciellt tacka Svenska kyrkan för öppenhet och intresse för detta arbete. En stor tack till Helén Ottosson-Lovén (ekonomi- och finanschef), för support för att börja med denna uppsats och för att göra möjligt att kombinera mitt vanliga arbete med uppsatsskrivelse. Stor tack även till alla respondenter från Internationella avdelningen som trots att de befann sig i mitten av organisationens förändringsprocess som krävde mycket tid och energi, visade alltid engagemang och intresse för att svara på uppsatsens frågor.

Jag vill även tacka Alvaro Gismondi Pett, Marcos Alonso och Ulf Jonsell för viktiga synpunkter i olika perioder av denna uppsats. Sist men inte minst en stor tack till Rusé, för ditt tålamod och din uppmuntran, utan dig hade detta arbete inte vara möjligt.

Summary

Over the last few years, many non-governmental organizations (NGOs) in the aid sector have grown and become important economic, social and political actors in Sweden. However this sector has also been hard criticized in terms of aid effectiveness. Church of Sweden (CoS), a well established organization in this sector, has faced new challenges in form of demands from their environment regarding reporting aid work. These demands have pushed the International Department of Church of Sweden into a process for adapting the structure in order to meet the new effectiveness requirements.

Using both, Contingency Theory and Resource Dependence Theory as theoretical framework and a single case study as research strategy, this master thesis goes in deep into the description of the change of the structure of the International Department. This work shows how the different parts of the organization functions and what impact will these changes in the structure mean for the future of the organization.

The analysis of the empirical evidence related to the theoretical framework shows that the organization responds to external demands through a more centralized structure than before. This structure facilitates standardized reporting to external funders, but is not optimal to meet the complex environment in which the organization operates according to the presented theory. This new structure could limit, in the future, the CoS's international work into simple projects in stable environments. This may be effective from an economic perspective, but not if one takes in account the CoS's vision and values. The study also shows the complex inter-organizational relationships within the aid sector, where there are conflicting demands from external sources (Back donors) and aid beneficiaries who both are expected to be satisfied simultaneously. The present work can contribute to understanding how non-profit organizations work, its structure and hopefully contribute to the actual debate about aid effectiveness.

Key terms: non-profit organizations, structural adaptation, resource dependence theory, differentiation and integration, Contingency theory

Sammanfattning

Under de senaste åren har många enskilda organisationer (NGO:s) inom biståndssektor vuxit och blivit viktiga ekonomiska, sociala och politiska aktörer i Sverige, men den sektorn är även hårdkritiserad när det gäller biståndseffektivitet. Svenska kyrkan är en väl etablerade organisation inom denna sektor som möter nya krav från omvärlden som handlar om effektivisering av verksamhet och dess rapportering. Kraven har drivit organisationen till en förändringsprocess för anpassa sin struktur till dessa nya förutsättningar.

Denna studie bygger på en fallstudie och använder både situationell beroende teorin och resursberoende teorin som teoretisk referensram. Med fallstudie som forskningsmetod går denna uppsats på djup in i beskrivningen av förändringen i strukturen av Svenska kyrkans internationella avdelning. Uppsatsen visar hur de olika delarna av organisationen fungerar och vilka konsekvenser kommer dessa förändringar i strukturen innebära för organisations framtid.

Analysen av det empiriska materialet kopplat till teoretiska referensramen visar att organisationen svarar mot extern kontroll genom en mer centraliserade struktur. Denna struktur underlättar standardiserade rapportering till externa finansiärer men inte är optimalt för att möta den komplexa omgivningen där organisationen opererar enligt teorin. Slutsatsen leder att det finns en risk att Svenska kyrkans internationella arbete begränsas på framtiden till enklare projekt i stabila område, något som kan vara effektivt utifrån ett ekonomiskt perspektiv men inte om man tar hänsyn till Svenska kyrkans vision och värderingar. Studien visar även de komplexa interorganisatoriska relationer inom bistånds sektor där det finns motstridiga krav från externa finansiärer (bidragsgivare) och bidragsmottagare som förväntas bli nöjda samtidigt. Uppsatsen utgör ett underlag och bidrar till debatten om effektiviteten inom biståndssektorn som är väldigt aktuell just nu.

Nyckelord: icke-vinstdrivande organisationer, strukturanpassning, resursberoende teori, differentiering och integration, Situationell beroende teorin.

Förkortningar

- **ACT:** Action by Churches Together
- **EKE:** enhet för kyrkorelationer och engagemang
- **EoL:** enhet för engagemang och lärande, internationella avdelningen, kyrkokansliet, Uppsala.
- **Hum:** Humanitära insatsers arbetslag, Internationell tjänst enhet, Internationella avdelning, kyrkokansliet, Uppsala.
- **IKom:** internationell kommunikation och insamlings enhet, Informations avdelning, kyrkokansliet, Uppsala
- **Int avd:** internationella avdelningen, kyrkokansliet, Svenska kyrkan.
- **IntEk:** internationell ekonomi enhet, ekonomi och finansavdelning, kyrkokansliet, Uppsala)
- **LEA:** Latinamerika, Europa och Asiens arbetslag, Internationell tjänst enhet, Internationella avdelning, kyrkokansliet, Uppsala.
- **LWF/LVF:** Lutheran World Federation/ Lutheran världsförbund
- **MÖA:** Mellanöster och Afrika arbetslag, Internationell tjänst enhet, Internationella avdelning, kyrkokansliet, Uppsala)
- **Sida:** Styrelsen för internationell utvecklingssamarbete
- **SKM:** Svenska kyrkans mission
- **WCC/ KV:** World Council of Churches/ Kyrkornas världsråd

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
Frågeställning	2
1.3 Syfte	2
1.4 Disposition	3
2 Metod	4
2.1 Val av ansats	4
2.2 Forskningsstrategi	4
2.3 Validitet och reliabilitet	5
2.4 Informationsinsamling	5
2.5 Avgränsning	6
3 Teoretisk referensram	7
3.1 Introduktion till situationell beroendeteori	7
3.2 Henry Mintzbergs strukturella typologier	7
3.3 Differentiering och integrering i komplexa organisationer	14
3.4 Resursberoende teori	15
4 Bakgrund till empiri	18
4.1 Svenska kyrkan	18
4.2 Internationella avdelningen	19
4.3 Internationella avdelningens olika intressenter	25
5 Empiri	27
5.1 Programarbete	27
5.2 Förändringen i strukturen	29
6 Analys	37
7 Slutsatser	42
7.1 Avslutande kommentarer	42
7.2 Förslag på fortsatta studier	43
Källförteckning	44
Litteratur och vetenskapliga artiklar	44
Internet	45
Personliga intervjuer	46
Interna dokument Svenska kyrkan:	46

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens disposition	3
Figur 2. Organisations huvuddelar (Mintzberg et al, 1999)	8
Figur 3. Koordineringsmekanismer i förhållande med omgivnings situationer (Mintzberg, 1983).....	9
Figur 4. Organisation av utvecklings- och biståndsarbete inom kyrkor (James, 2009).....	19
Figur 5. Internationella avdelningens struktur (Int. Dok Svenska kyrkan, 2009)	21
Figur 6. Enheten Internationell tjänst - formell struktur i detalj (egen anpassning efter int. dok., Int tjänst VPL 2009).	23
Figur 7. Internationella avdelningens intressenter (Egen sammanställning).....	25
Figur 8. Från aktivitets och projektmål till program mål (egen sammanställning baserad på int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).....	28
Figur 9. Den internationella verksamheten efter omstruktureringen 2010 (egen sammanställning).....	29
Figur 10. Den nya årscykeln (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).....	30
Figur 11. Den nya biståndsenhetens formella struktur (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)...	32
Figur 12. Struktur av enheten för kyrkorelationer och engagemang (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)	32
Figur 13. Policyenhets formella struktur (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).....	33
Figur 14. Enheten för internationell kommunikation och insamlings formella struktur (int dok, org int verksamhet, 2010)	33
Figur 15. Stab- och samordningsfunktioner i detalj	34

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Internationellt bistånd är traditionellt stort i Sverige. Sveriges hjälpinsatser till utlandet ligger sedan 1967 på ca 1 % av bruttonationalinkomst (BNI) och var under 2009 den största i världen relativt sett (OECD:s hemsida, 2010). Det handlade om 31,6 miljarder kronor, varav hälften administreras och disponeras av SIDA (Styrelse för internationellutvecklingssamarbete). En stor del av det svenska internationella biståndet kanaliseras via stöd från organisationer i det civila samhället, så kallade enskilda organisationer (www, Sidas hemsida 1, 2009). Under 2009 gick 5,5 miljarder kronor från Sida till insatser som genomfördes av dessa organisationer varav 1,3 miljarder kronor gick till de organisationer som Sida skrivit ramavtal med. Ramorganisationerna ansvarar för Sidas stöd till såväl utveckling av civila samhällen i samarbetsländer som till kommunikationsinsatser i Sverige. Under 2010 kommer Sida att betala ut drygt 1,2 miljarder kronor till 15 av dessa ramorganisationer (www, Sidas hemsida 2, 2010).

Under senaste tiden har kritik om biståndets effektivitet, i form av förmågan att redovisa resultat, vuxit fram och har fått stor plats i den svenska politiska och ekonomiska debatten (www, Newsmills hemsida och Dagens nyheters hemsida, 2010). Allt detta har inneburit nya utmaningar för olika organisationer som jobbar med internationella frågor som behöver anpassa sina strukturer till dessa nya förutsättningar.

1.2 Problemformulering

Problembakgrund

Enligt Jacobsen & Thorsvikt (2008) är det avgörande när man analyserar alla typer av organisationer att betrakta dessa som produktionssystem eller enheter som har att lösa uppgifter. Dessa enheter anskaffar resurser från omvärlden för att sedan behandla dessa resurser och omskapa dem till resultat som återförs till omvärlden. Denna transformationsprocess är en kedja av aktiviteter som skapar värden. Det största problem för organisationer som inte verkar i en marknad där vinst fungerar som en bra indikator på effektivitet är osäkerhet både vad man producerar och vilka effekter det har på eventuella målgrupper.

Svenska kyrkan är en ideell organisation som arbetar nationellt och internationellt utifrån kristna värderingar (www, Svenska kyrkans hemsida, 2010). Svenska kyrkan är en av de 15 organisationer som har skrivit ett ramavtal med Sida för att genomföra internationellt utvecklingsarbete. Detta arbete är inom Svenska kyrkan begränsad idag till internationella avdelningen som tillhör kyrkokansliet i Uppsala. Internationellt arbete har en lång tradition inom kyrkan och går tillbaka till 1874 när Svenska kyrkans mission (SKM) bildades. Internationella avdelningen är organiserad i linje i tre enheter där arbetsuppgifterna genomförs i projektform. Varje enhet ansvarar för ett antal projekt som relaterar till ett strategiskt dokument som ger riktlinjer om prioriteringar. Huvuduppgifterna består av handläggning och planering av utvecklingsprojekt i samarbete med multilaterala eller bilaterala partners samt kommunikations- och påverkansarbete i Sverige och Europa. De mål som idag styr de olika verksamhetsområdena är breddformulerade och är inte kopplat varandra på ett tydligt sätt

(Rosén, pers meddelande, 2009). Detta har inneburit svårigheter för uppföljning och utvärdering av verksamheten som helhet.

På grund av förändringar i omvärlden och inom organisationen står denna organisation inför nya utmaningar när det gäller att effektivisera verksamheten. Dessa utmaningar kan sammanfattas i följande punkter:

- Ett behov att integrera internationellt arbete i de olika enheterna inom internationella avdelningen och även integrera internationellt arbete i andra avdelningarna på kyrkokansliet.
- Högre rapporterings- och utvärderingskrav från sina externa finansiärer (Sida och EU) och sina multilaterala samarbetspartner för att kvalitetssäkra verksamheten.
- Ökad konkurrens inom insamlingsmarknaden (enskilda givare) samt extern kontroll av insamlingsverksamheten från frivilliga regelverk.

Jacobsen & Thorsvikt (2008) anser att förändring uppstår när en organisation uppvisar två olika utseende under olika tidpunkter. Förändring kan handla om följande förhållanden:

1. förändring av uppgift, teknik och/eller mål
2. förändring i organisationens struktur: förändringar i hur arbetsuppgifter delas upp och samordnas, hur man kontrollerar och styr en organisation eller belöningssystem.
3. förändring i beteendeprocesser såsom produktion, kommunikation, beslut och lärande.

Enligt den situationsberoende teori befinner sig olika organisationer i olika omgivningar därför är det viktigaste att strukturen är anpassad till den omvärld som organisationen befinner sig i (Jacobsen & Thorsvikt, 2008). Internationella avdelningen genomför för tillfället en förändring i organisationsstruktur för att förbättra styrning och kontroll av verksamheten. Förändringens grundidé är att gå från att vara projekt- och budgetstyrda till att bli mer målstyrda och få en mer sammanhållen bild av verksamheten där de olika enheterna tydligt strävar mot samma mål (Ekelund, 2009 pers meddelande).

Frågeställning

- Hur anpassas struktur i en icke vinstdrivande organisation som verkar inom biståndssektorn till att svara mot de krav och förväntningar som omvärlden ställer?

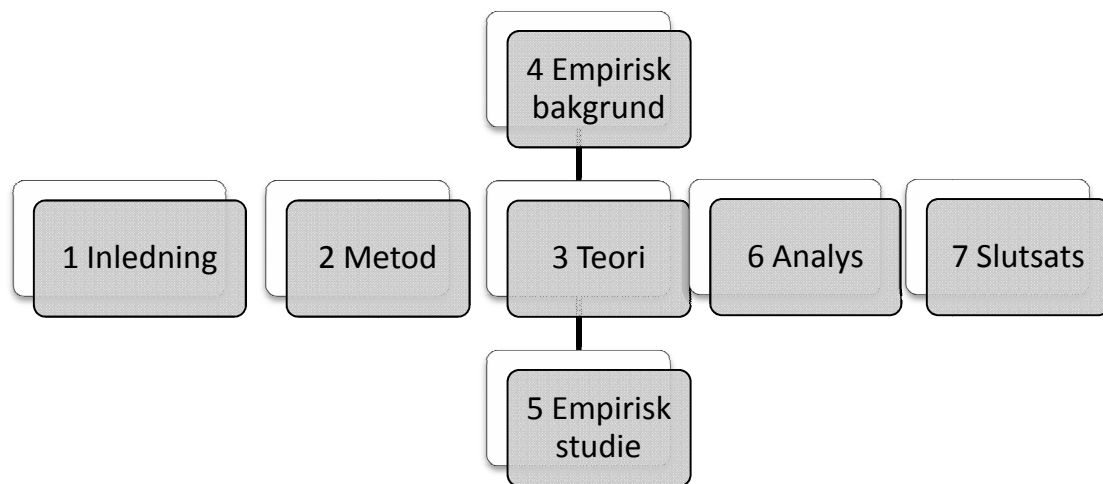
1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva förändringen i strukturen hos en icke-vinstdrivande organisation som vill förbättra styrning och kontroll av verksamheten och analysera vilka är de kritiska faktorer som är avgörande för att organisationen anpassar sig effektivt till sin specifika omgivning.

Uppsatsen kan vara av intresse för akademiker med inriktning till organisationsteori, ekonomistyrning och ledarskap. Detta arbete kan även vara intressant för ekonomistudenter med intresse inom ideell sektor. Jag tycker att detta arbete även kan vara av speciellt intresse för medelstora biståndsorganisationer som upplever liknande problem.

1.4 Disposition

I figur 1 visas uppsatsens disposition. Första kapitlet ger en kort introduktion om uppsatsens bakgrund, med problemformulering och syftet av arbetet. I kapitel 2 förklaras den valda metoden och forskningsstrategin samt uppsatsens avgränsningar. I kapitel 3 presenteras relevant teori som användes för att beskriva och förklara förändringen i studieobjektet. Fokus ligger på situationell teori och resursbaserad teori. Sedan presenteras Svenska kyrkan generellt som organisation och mer specifikt internationella avdelningen, som är studieobjektet, inklusive en kort beskrivning av organisationens olika intressenter. I kapitel fem presenteras det empiriska material om anpassningen av strukturen som kunde observeras under studiens lopp. Empiriskt material och teori kopplas samman i analysdelen (kapitel sex). Uppsatsen avslutas med en redovisning av slutsatser och olika förslag på vidare studier ges.



Figur 1. Uppsatsens disposition

2 Metod

2.1 Val av ansats

Forskning inom företagsekonomi kan baseras på olika vetenskapliga grundsyner vilket yttrar sig i olika paradigmer. Fram till 1970-talet dominerade ett normativt paradigm forskningen om ekonomistyrning: forskarna medverkade i sökandet efter metoder (modeller och processer) som kunde bidra till den ekonomiska effektiviteten hos organisationer av skilda slag. Därefter har forskningen kring organisationer utvecklats i olika riktningar. Företagsekonomer har "importerat" paradigmer från andra samhällsvetenskaper (främst sociologi, psykologi och socialpsykologi) och forskare från dessa områden ser organisationer som studieobjekt (Samuelson, 1999).

Enligt Wigblad (1997) finns två tydliga synsätt som dominerar samhällsvetenskapernas forskningsansatser: empiriska- och teoretiska synsättet. Det empiriska synsättet kopplas med positivismen. I detta synsätt dominerar distinktionen kvalitativ vs kvantitativ och metodidealen är induktiva. I ett induktivt resonemang följer slutsatserna vad man upptäcker i empirin, och i dess strikta form, som en följd av en neutral observation. Teoretiska synsättet kopplas med rationalismen. I detta synsätt dominerar istället distinktionen positivism vs antipositivism. Metodidealen är deduktiva. I ett deduktivt resonemang följer slutsatserna med nödvändighet av uppställda förutsättningar (hypotesprövande). Begreppet deduktion har en precis innebörd inom naturvetenskapen som är kopplad till bevisföring, vilket inte omedelbart kan överföras på sociala system.

Sambandssynsättet (pragmatismen) dyker upp som ett alternativt synsätt som tar upp hur vetenskapliga samband och helheter mellan variabler skall preciseras för att forskaren skall kunna integrera teori och empiri. Metodidealen är abduktion. Abduktionsbegreppet utgör en dubbel eller ömsesidig rörelse mellan teori och empiri utan någon ensidighet åt det ena eller andra hållet, vilket definieras som ett sambandssynsätt (Wigblad, 1997).

Denna uppsats använder sig av det tolkande (interpretativa) paradigmets som relaterar till antipositivism, och kommer att tillämpa ett sambandssynsätt (abduktivt). Utifrån befintlig teori kommer viktiga situationella faktorer/variabler som kan påverka organisationens effektivitet identifieras. Med det empiriska resultatet av den kvalitativa fallstudien (undersökningsmetod) kommer därefter dessa variabler analyseras för att eventuellt dra normativa slutsatser.

2.2 Forskningsstrategi

Robert Yin (2006) anser att fallstudie är en bra forskningsstrategi när forskningsfrågan är av typen "hur" eller "varför", när forskaren inte har någon kontroll över det konkreta skeendet, och när man vill undersöka en aktuell företeelse i dess verkliga kontext. Fördelen att välja fallstudie som forskningsstrategi är att metoden plockar upp flera intressanta variabler än datapunkter, dvs. att en fallstudie bygger på flera källor och att data behöver löpa samman på ett triangulerande sätt. Metoden möjliggör att angripa syfte på en djupare plan genom att intervjua personer som är direkt kopplad till studieobjektet. Det är viktigt att urskilja mellan enfallsdesign och flerfallsdesign. Enligt Yin (2006) är en enfallsstudie en lämplig design under vissa betingelser där fallet representerar en kritisk prövning av en teori, en sällsynt eller unik

företeelse, ett representativt eller typiskt fall eller då fallet har ett avslöjande/uppdagande eller ett longitudinellt syfte.

I detta fall analyseras en omstrukturering medan den implementeras. En fallstudie kan upplysa om typiska styrningsproblem som en icke-vinstdrivande organisation kan ha, och hur organisationen påverkas av olika kritiska situationella faktorer. Fallstudien kommer i första hand att ha en deskriptiv karaktär men inslag av förklaring karaktär kan vara aktuella.

2.3 Validitet och reliabilitet

Två nyckelbegrepp inom forsknings- och utredningsverksamhet är att analysera sin metod och sina mätinstrument i termer av reliabilitet och validitet. Lundequist (1995) anser att med validitet, dvs giltighet, menas mätinstrumentets förmåga att mäta det som det påstås mäta. Med reliabilitet, dvs pålitlighet, menas att en mätmetod är okänslig för slumpens inverkan. Reliabilitet är hög när testen ger samma resultat vid upprepade mätningar.

Denna uppsats bygger på kvalitativa intervjuer, teorier och analys av omfattande dokumentation. Jag tycker att reliabiliteten är hög eftersom det empiriska materialet som denna uppsats bygger på kan förväntas att ge samma svar vid olika tillfällen. De personer som intervjuades har nyckelpositioner i organisationer och den information som de lämnade bedöms trovärdig. Validiteten kommer att stärkas genom triangulering av intervjuerna, interna dokument, externa rapporter och även egna observationer.

2.4 Informationsinsamling

Yin (2006) identifierar sex typer av informationskällor som kan användas effektivt i en fallstudie:

- 1 - Dokumentation
- 2 - Arkivinspelningar
- 3 - Intervjuer
- 4 - Direkta observationer
- 5 - Deltagande observation
- 6 - Fysiska artefakter

Kvalitet av dessa informationskällor kan maximeras om man följer tre principer som ökar reliabilitet och validitet (Yin, 2006):

- a) Använda flera olika datakällor (multiple sources of evidence). Genom triangulering av olika datakällor kan man utveckla konvergens av flera olika datakällor som kommer att förstärka och bidra till att bygga upp validitet.
- b) Skapa en databas för fallstudier för att hantera informationsmängden på ett tydligt och systematiskt sätt.
- c) Upprätthålla en tydlig kedja av informationsbevis. Genom feedback från en extern observatör som kan följa någon datakälla från frågeställningen till fallstudiens slutsatser. Detta kan öka fallstudiens reliabilitet.

Jag använder i denna uppsats flera datakällor som kan delas i både primär- och sekundärdata. Primärdata används för den empiriska delen av uppsatsen och innehåller främst intervjuer med nyckelpersoner på avdelningen. Dessutom kompletteras detta med en analys av intern

och extern dokumentation och direkta observationer. Sekundärdata innefattar böcker och vetenskapliga artiklar inom ledarskap och ekonomi och verksamhetsstyrning av icke vinstdrivande organisationer.

2.5 Avgränsning

Denna studie kommer att ha en heltäckande karaktär men fokus kommer att ligga främst på formella drag (organisationsstruktur). Informella drag (organisationskultur och maktförhållande) kan vara svårt att beskrivas på djup under uppsatsens tid. Studieobjekt begränsas till en avdelning av en stor organisation och analyseras som en enskild organisation. Denna uppsats startades under 2009 och har sträckt sig till våren 2010. Under den tiden har mycket information samlats in och det är denna period som detta arbete innefattar. Under en period av denna studie arbetade jag nära fallstudieorganisation något som underlättade datainsamlingen och möjliggjorde göra egna observationer. Jag var medveten om riskerna för subjektiva tolkningar och etiska aspekter och jag har varit extra försiktig med behandling av information genom att vara kritisk i behandlingen av den.

3 Teoretisk referensram

Syftet med detta arbete är att beskriva hur en organisation som verkar inom ideell sektor anpassar sin struktur till sin specifika omgivning. Därmed fokus kommer främst att ligga på ett situationsbetingande synsätt. Enligt Jacobsen & Thorsvikt (2008) är organisationsstrukturen en organisations "skelett" som ger organisationen dess form, och anger samtidigt vilka slags krav som formellt ställs på alla medlemmar. De anser att organisationsstruktur har tre allmänna effekter på beteendet: *fokus*, *koordinering* och *stabilitet*. Organisationen skapar fokus genom att avgränsa individens ansvar om vad hon ska syssla med eller inte. Strukturen fyller också en koordinerande funktion när det uppstår ett behov av samordning som till exempel när det finns diverse specialiserade aktiviteter. Organisationsstrukturen befrämjar även stabilitet i beteende. När personer rekryteras till formella organisationer går de in positioner och tydliga befattningar där de har mer eller mindre fasta uppgifter som blir lösta på mer eller mindre bestämda sätt.

Jacobsen & Thorsvikt (2008) påpekar att forskning om vilka förhållanden som påverkar den formella organisationsstrukturen är kärnan i organisationsteorin. En central riktning (klassiska skolan) anser att struktur är ett instrument för att stödja organisationsstrategi, det vill säga att struktur följer strategi. Den andra centrala riktningen kommer från den situationsberoende skolan.

3.1 Introduktion till situationell beroendeteori

Situationell synsättet innefattar olika teoribildningar som har gemensamt att de ifrågasätter den klassiska organisationsteorins grundtanke att det finns endast "ett" bästa sätt att organisera. Situationell beroende teorin anser istället att olika organisationer befinner sig i olika omständigheter, och att det är dessa omständigheter som styr vilken är det effektivaste organisationsform. Teorin styrs av den generella hypotesen att organisationer vars inre egenskaper bäst motsvarar de krav som deras omgivningar kräver kommer att uppnå bästa anpassning (Scott, 1992). Lawrence och Lorsch (1967) hävdar att osäkerhetsgraden och förändringstakten i omgivningen påverkar utveckling av interna funktioner i organisationer. Enligt Scott (1992) kan olika enhetsgrupperingar inom en organisation möta olika externa krav. För att klara dessa olika omgivningar, inrättar organisationen särskilda enheter med olika strukturella egenskaper till exempel olika nivåer av formalisering, centraliserad vs decentraliserad strukturer, olika planeringstidsperspektiv, etc. "Ju mer varierade omgivningar desto mer differentierad behöver strukturen bli" (Scott, 1992). Samtidigt, ju mer differentierad organisationsstrukturen är desto svårare blir det att samordna verksamheten och mer resurser måste användas för samordning.

Kritik mot situationell beroende teorin fokuseras främst mot den så kallade "omgivningsdeterminismen" (Environmental determinism) Man kritiserar att denna teori fokuserar mycket på omgivningskapacitet för att bestämma över den interna strukturen och ger en bild av organisationer som passiva och hjälplösa mot omgivningens makt (Jeffee, 2001).

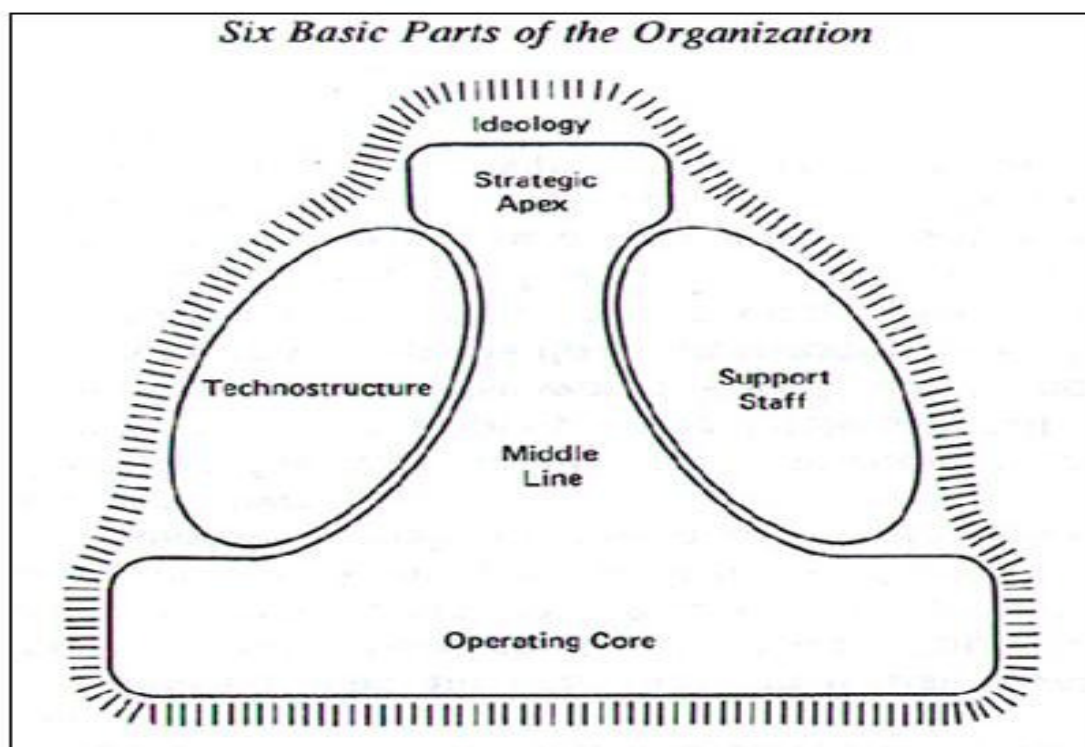
3.2 Henry Mintzbergs strukturella typologier

Henry Mintzberg sammanfattar situationsberoende synsätt genom att analysera design och organisationsstruktur i sin kända bok "Structure in Fives: designing effective organizations"

(1979). Mintzberg hittade flera parametrar och faktorer som påverkade organisationsstruktur och utifrån dessa härledde han fem typiska organisationsformer: entreprenörorganisationen (Simple Structure), maskinbyråkratin, den professionella byråkratin, den divisionaliserade organisationen, och den innovativa organisationen (Adhocracy). I en senare bok (Mintzberg et al, 1999) la Mintzberg till två nya konfigurationer: den missionärs organisationen och den politiska organisationen.

Organisations huvuddelar

Mintzberg(1979) börjar sin analys med att beskriva huvuddelarna som alla organisationer i varierande grad består av. Det finns en *operativ kärna*; den del av organisationen som gör den uppnår sina överordnade mål; dvs kärnverksamheten. Alla typer av organisationer har även en *strategisk ledning* (strategic apex) som har det högsta administrativa ansvaret för hela organisationen. Så fort organisationen växer behövs *mellanchefer* som är den grupp som befinner sig direkt i den hierarkiska linjen mellan strategisk ledning och den operativa kärnan. I *teknostrukturen* grupperas ”analytiker” och specialister. Det handlar om den klassiska stabsfunktionen som definierar den gemensamma planeringen, rutiner, tekniska system och ekonomi men som inte befinner sig i den hierarkiska auktoritetslinjen. *Stödenheten* (supporting staff) innefattar stödfunktioner som till exempel städning, löneutbetalning och telefonväxel (Jacobsen & Thorsvikt, 2008). Mintzberg lägger till *ideologin* som ett nytt perspektiv och en viktig del för organisationer i en senare bok (Mintzberg et al, 1999). Ideologin innefattar organisationens egna värderings- och trosystem inom organisationen. Figur 2 visar att det finns tre delar som ligger i en hierarkisk linje där strategisk ledning finns i toppen och operativ kärna i botten, och även att teknostuktur och stödenhet ligger vid sidan i denna hierarki. Denna figur kan förändras och till exempel bli plattare, ha större eller mindre teknostuktur eller stödenhet, osv. Detta beror på vilken typ av konfiguration organisationen har.

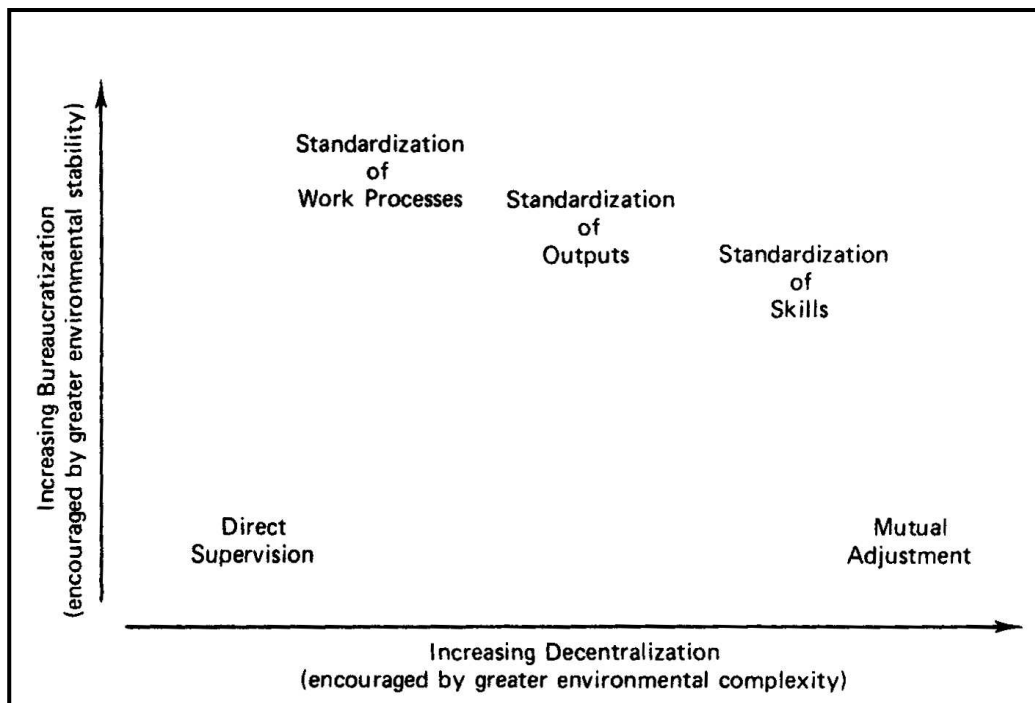


Figur 2. Organisations huvuddelar (Mintzberg et al, 1999)

Koordineringsmekanismer

För att uppnå sina mål behöver varje arbetsgrupp i organisationen genomföra ett antal uppgifter som oftast är beroende av varandra och behöver en viss grad av standardisering. Mintzberg (1983) hittade fem koordineringsmekanismer. *Direkt tillsyn* (direct supervision) där bara en person koordinerar genom att ge order till andra om vad och hur arbetsuppgiften ska genomföras. I *ömsesidig anpassning* (mutual adjustment) koordinerar varje enskild medarbetare sitt eget arbete genom enkla och informella kommunikationskanaler och samarbete med andra enskilda medarbetare. Koordinering och samordning kan även ske genom standardisering. Man kan kräva att medarbetarna arbetar efter standardiserade *arbetsprocesser* genom interna regler, instruktioner och rutiner som generellt kommer från analytiker med hemvist i teknostrukturen. Man kan även standardisera *resultat* (output) genom att ge kravspecifikationer för resultatuppfyllelse som även här brukar komma från analytikerna. Standardisering av *kunskap/kompetenser* (skills) är annan samordningsmekanism; där varje medarbetare, innan hon börjar sitt arbete i organisationen, har en hög kompetens i sitt arbetsområde genom t ex universitets examen. Mintzberg et al (1999) lägger till en ny samordningsmekanism, standarisering av *normer*. I denna mekanism främjas att alla medarbetare delar samma värdegrunder och på detta sätt kan man uppnå koordination genom en stark arbetskultur.

I figur 3 kan de olika koordineringsmekanismerna som uppstår i olika omgivningssituationer (se även situationsfaktorer s. 21) observeras. Ju mer komplex omgivningen är, desto mer decentraliserad blir strukturen; och ju mer dynamisk omgivningen är desto mer organisk (mindre byråkratisk) blir organisationen.



Figur 3. Koordineringsmekanismer i förhållande med omgivnings situationer (Mintzberg, 1983)

Mintzberg et al (1999) påpekar att de flesta organisationer nöjer sig inte med en enda av dessa mekanismer. Varje organisation kan prioritera eller sträva efter en av dessa mekanismer över de andra i olika faser av organisationsliv. Han menar att organisationer som absolut inte använder sig av några av dessa mekanismer blir politiserad på grund av de olika konflikter som dyker upp när de olika personerna vill påverka i en maktlös arena (vacuum of power).

Designparametrar

Enligt Mintzberg et al (1999) är fördelningen av ett antal parametrar avgörande för organisationsstruktur och design. Dessa parametrar bestämmer arbetsindelnings och möjligheten av koordinering. På individnivå finns *arbetsspecialisering* som relaterar till ett antal uppgifter som varje medarbetare har och vilken kontroll medarbetaren har över dessa. Där finns även *formalisering av beteende* som handlar om de olika regleringar (skrivna instruktioner, arbetsbeskrivning) som finns i en organisation som förklarar vilken typ av beteende som förväntas av den enskilde medarbetaren. Byråkratiska organisationer kännetecknas av en hög grad av formalisering medan för organiska organisationer gäller motsatsen. *Träning och indoktrinering* är den designparameter där kunskaper och kompetenser är standardiserade.

När det gäller superstrukturen (grupp-nivå) kan två parameter observeras: *enhetsgrupperingar och storlek av enhetsgrupperingar*. Mintzberg et al (1999) hävdar att det finns flera möjligheter att gruppera enheter (per kunskap, arbetsuppgifter, processer, funktioner, produkt eller typ av service, kunder eller region) men att alla dessa kan sammanfattas i två grundläggande grupperingar: funktionsbaserad och marknadsbaserad. Den första grupperas utifrån sitt huvudsyfte medan i den andra ligger fokus på vilka kunder, regioner eller användargrupp alla deras uppgifter vänder sig till. En annan parameter är *storlek av enhetsgrupperingar* som relaterar till antal positioner som varje enskild enhet består av. Man kan generellt säga att ju större standardisering, desto större enhetens storlek, eftersom det finns mindre behov av direkt tillsyn, så flera positioner eller enheter kan grupperas under en och samma enhetschef. Det betyder även att om man vill förlita sig på ömsesidig anpassning, kan man hålla enhetsstorleken liten eftersom informell kommunikation kräver en liten arbetsgrupp.

Det finns även andra designparametrar som används för att standardisera resultat (outputs) som till exempel *planerings- och kontrollmekanismer*. Det finns två sådana mekanismer: action planing som fokuserar på förutbestämelse av resultat som specifika beslut eller aktiviteter kan innebära och dessutom prestationsmätning (Performance Control) som fokuserar på redan genomförda aktiviteter eller beslut som används för att mäta om detta uppfyller förväntade resultat. Det finns andra sätt att uppnå planering och kontroll utan behov av standardiserade mekanismer. *Förbindande mekanismer* (lission devices) kan användas för att underlätta ömsesidig anpassning inom- och mellan enheter inom organisationen (Mintzberg et al, 1999). Jacobsen & Thorsvikt (2008) nämner bland annat: formella grupper eller sammansatta personer från olika avdelningar (task forces), integrerings befattningar som är samordnare från olika avdelningar utan beslutsbefogenhet över någon av dem och informationstekniska nätverk mellan olika avdelningar. Mintzberg (1983) nämner matrisstrukturer som en förbindande mekanism. Denna mekanism undviker dilemman om att välja en typ av enhetsgruppering över andra (t ex funktion över marknadsindelning) eftersom strukturen tillåter bägge två. Detta resulterar i en struktur med dubbel auktoritet som innebär en uppoffring av principen av "enhetligt kommando" (unity of command).

Den sista designparametern relaterar till *decentralisering*. Grad av decentralisering anger på vilken nivå som befogenheten att fatta beslut är placerad i organisationen (Jacobsen & Thorsvikt, 2008). Enligt Mintzberg et al (1999) kan skiljas mellan *vertikal decentralisering* som innebär formell delegering av beslut till linjechefer, och *horisontell decentralisering* som i grunden är en förskjutning av makten från chefer till icke chefer. Beroende på organisationens demografiska sammansättning, ger horisontell decentralisering makt för analytiker, experter, ägare och medlemmar.

Situationsfaktorer

Mintzberg et al (1999) fortsätter sitt resonemang genom att beskriva en rad situationsfaktorer (Contingency factors) som påverkar valet av de olika designparametrar och viceversa. Dessa faktorer utgör idén om att organisationsstrukturen speglar situationer som organisationen befinner sig i. Mintzberg et al (1999) använder diverse empiriska studier och forskning för att identifiera dessa faktorer som presenteras i form av hypoteser.

Ålder och storlek: Mintzberg menar att ju större organisationen är desto mer formaliserad blir organisationen samt att struktur en blir mer komplex (mer specialiserings arbete och arbetsgrupper). Samtidigt, ju äldre en organisation är desto mer formaliserad blir organisationens beteende eftersom organisationer tenderar att upprepa sina beteenden med tiden för att bli mer förutsägbara.

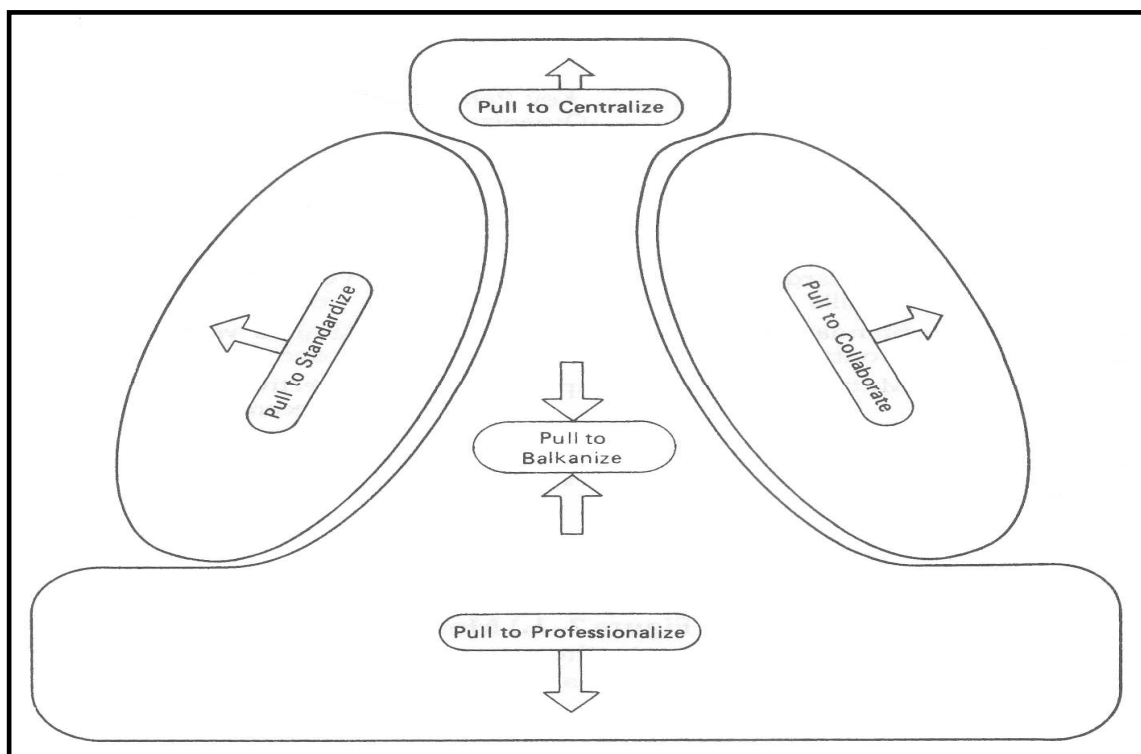
Tekniska system: handlar om de verktyg som använder operativa kärnan för att producera organisationens outputs. Mintzberg förklarar att en stor reglering av det tekniska systemet leder till mer byråkratisk struktur för den operativa kärnan. Vid hög komplexiteten i det tekniska systemet måste stödenheten vara mer kompetent och professionell och senare att automatisering/standarisering av operativa kärnan omvandlar den byråkratiska strukturen till en organisk struktur.

Omgivning: Mintzberg (1983) fokuserar på fyra dimensioner när det handlar om organisationens omgivning. Stabilitet handlar om de olika faktorer som kan göra omvärlden mer eller mindre förutsägbar (t ex hastighet i teknologiskförändring, politiskt eller ekonomiskt läge, etc). Komplexitet refererar till graden av kunskap som krävs för att genomföra organisationens arbetsuppgifter. Marknadsdiversifiering kan vara integrerad eller diversifierad beroende på hur brett utbudet av produkter eller tjänster är, eller bredden av den geografiska regionen som organisationen täcker. Omgivning kan slutligen vara generös eller fientligt baserad på konkurrens eller på organisationens relationer med facket, myndigheter, eller tillgänglighet av resurser. Mintzberg signalerade att en dynamisk omvärld leder till en organisk struktur samt om omvärlden är komplex blir graden av decentralisering i organisationsstruktur större. Vid en högre grad av diversifiering av organisationens marknad (mer komplex) blir benägenheten att dela upp organisationen i flera specialiserade enheter eller divisioner för att erhålla skalfördelar.

Makt: om den externa kontrollen är stor kommer grad av centralisering och formalitet bli högre. Konflikt i externa koalitioner sprider sig över andra interna koalitioner inom organisationer. Olika externa strukturtrender (och även kulturtrender) kan många gånger influera organisationsstrukturen trots att det ibland är opassande.

Strukturella konfigurationer

Enligt Mintzberg et al (1999) finns en tendens hos var och en av de fem huvuddelarna av organisationer att dra ut i olika riktningar och detta speglar hur makten fördelas i en organisation och visas schematiskt i figur 4.



Figur 4. Organisationens fem "pulls" (Mintzberg, 1983)

Nästa steg för Mintzberg är att kombinera de olika "organisationsattributen" i sex olika konfigurationer som kan hjälpa att förklara en organisation.

Entreprenörorganisationer kännetecknas av en enkel struktur och består generellt av en enda enhet med en person i ledning som strävar efter att centralisera makten och använder hierarki (direkt övervakning) som samordningssystem. Denna organisation opererar i en dynamisk men enkel omvärld. Typiska exempel förekommer när nyetablering i en bransch sker (Jacobsen & Thorsvikt, 2008).

Mintzberg et al (1999) hävdar att *Maskinbyråkratin* kännetecknas av en stor teknostruktur, för att upprätthålla standardiseringssystem och formalisering av beteenden och även systematisk planering. Det finns en begränsad horisontell decentralisering eftersom teknostrukturen får större "informell" makt men samtidigt finns en stark hierarkisk mellancheffsroll för att kontrollera det specialiserade arbetet i den operativa kärnan. Mellancheferna placeras vanligtvis på en funktionellbasis och då tenderar strukturen att bli vertikalt centraliserad. För att vara effektiv kräver maskinbyråkratin en enkel och stabil omgivning. Maskinbyråkratiska organisationer associeras med massproducerande företag eller statliga myndigheter.

Professionella organisationen är en annan byråkratisk organisationsform fast i detta fall sker standardisering genom kunskap och kompetenser som t ex ett sjukhus. Strukturen

kännetecknas av en starkt horisontell decentralisering där beslut kan fattas både operativt och strategiskt och har dragkraft mot en professionell operativkärna. Behov av teknostruktur är liten eftersom standardisering uppnås via utbildning och träning utanför organisationen. Eftersom den operativkärnan arbetar självständigt kan deras enheter bli stora och få mellanchefer behövs. Stödenheten brukar vara stor för att backa upp de professionella kompetenserna. Omgivning för denna organisationsform är stabil men väldigt komplex något som främjar decentralisering av beslutsmakten (Mintzberg et al , 1999).

Divisionaliserade organisation innebär en uppsättning av ett antal mer eller mindre självständiga enheter som kopplas till varandra av en lös administrativ struktur (Mintzberg et al, 1999). Mitten av den hierarkiska linjen (mellancheferna) har en stor dragkraft mot "balkanisering" (differentiering) där varje enhet/division drivs som en egen organisation. Mellanchefer brukar ha en stor delegerad beslutsmakt. Strukturen är ofta komplex därför standardisering av resultat blir det mest använda samordningsmekanism på organisations nivå. Jacobsen & Thorsvikt (2008) anser att denna organisation är typisk för stora och mogna organisationer som har en bred verksamhet.

Mintzberg et al (1999) definierar *innovativa organisationen* (adhocracy) som en organisk organisation som använder ömsesidig anpassning som koordineringssystem för sina specialiserade medarbetare (experter). Dessa experter i den operativa kärnan stöds av ett antal integrerande samordnare. Experterna brukar grupperas i funktionella enheter så att de känner sig "hemma" i en enhet men kan, om det behövs, grupperas i små marknadsbaserade projektgrupper för att genomföra sitt arbete. Till dessa grupper tilldelas makt för diverse beslut något som gör att skillnader mellan strategiska ledningen och resten av strukturen suddas ut. Strukturen blir då selektivt decentraliserad i både horisontella och vertikala dimensioner. Denna typ av organisationer är typiska i omgivningar som är både komplexa och dynamiska. På grund av sin innovativa karaktär kräver denna organisation samarbete av olika experter från andra delar av organisationen. I vissa fall har dessa adhokratier ett produktionssystem som är väldigt komplex, ibland automatiserad som kräver en hög kompetens från stödenheten för att utforma och underhålla detta system; projekten i dessa fall blir administrativa enheter som utvecklar och tar fram nya projekt. Det finns andra varianter av adhokratier, där man arbetar direkt i kundorienterade projekten där operativkärna integreras inom administrativ struktur.

Mintzberg et al (1999) anser att *missionärsorganisationen* har ideologin som sin främsta egenskap. Organisationen hålls samman genom standardisering av normer och värderingar eller trosuppfattningar som delas av alla medlemmar. Indoktrinering är den mest centrala designparametern och när en medlem lyckas identifiera sig med dessa värderingar får man en stor frihet för att fatta beslut inom organisationen. Decentralisation blir störst i denna typologi just på grund av denna effektiva indoktrinering. Teknostruktur blir liten eftersom behov av koordination och samordning är mindre relevant. Omgivning för denna typ av organisation kan inte vara komplex, eftersom detta skulle innebära behov av kompetenta specialister som skulle skapa differentiering i strukturen pga. omfördelning av makt till dem. Några exempel av missionärsorganisationer är religiösa ordnar eller ursprungliga lantbrukskooperativ.

Mintzbergs typologiseringar brukar sällan uppstå i verkligheten som "rena" konfigurationer utan normalt kan en organisation liknas mer som en hybrid, en kombination av två eller flera typologier. Dessa hybrida strukturer kan vara funktionella men även disfunktionella (Mintzberg, 1983).

Kritik av Mintzbergs typologiseringar

Jacobsen & Thorsvikt (2008) sammanfattar kritiken mot typologiseringarna i två aspekter. Man kritiserar att organisationsformerna som beskrivs inte finns i verkligheten utan de är idealiserade modeller uppställda av författaren. Man kritiserar även Mintzberg för att använda ett kritiserat drag från systemteorin dvs. antagandet att en given struktur i regel står i balans. Enligt Mintzberg, så erhålls en får man en stabil organisation om de olika designparametrarna "passar ihop"

3.3 Differentiering och integrering i komplexa organisationer

En av Mintzbergs viktigaste designparametrar är enhetsgrupperingarna något som grundas i stort sätt i differentiering och integreringsmodellen. Lawrence & Lorsch (1967) definierar differentiering som "tillståndet för segmentering av organisatoriska system i delsystem, där vart och ett tenderar att utveckla särskilda attribut i förhållande till de krav som ställs av deras relevanta omgivning". De definierar integration som "processen för att uppnå enighet mellan de olika delsystemen i utförandet av organisationens uppgift".

Lawrence & Lorsch (1967) utförde en empirisk studie med ett antal företag som verkade i tre olika branscher. De undersökte relationen mellan organisationers interna strukturer och de olika omgivningskraven som dessa organisationer mötte. Där hittade de två viktiga dimensioner av en organisationsomgivning som sammanfattas i tabell 1.

Tabell 1. Lawrence & Lorsch's Contingency relationer (Jeffee, 2001)

Typ av bransch	Omgivningsegenskaper	Intern struktur
Plastik	Mycket ostabil och osäkert	Flexibel och informell
Livsmedel	Något ostabil och osäkert	Något flexibel och informell
Containers	Mycket stabil och säkert	Rigid och formell
Organisationens subenheter		
Produktion	Mycket stabil och säkert	Rigid och formell
Försäljning	Något ostabil och osäkert	Något flexibel och informell
Forskning och utveckling	Mycket ostabil och osäkert	Flexibel och informell

Den första dimensionen är osäkerhet och stabilitetsnivå, som de definieras utifrån konkurrensgrad, ändringar i produktinnovation, och graden av förutsägbarhet av utbud och efterfrågan av inputs och outputs. Resultat av studien stödjer ett positivt samband mellan omgivningssäkerhet (certainty) och formalisering av organisationsstruktur. En mycket stabil och säker omgivning som kan observeras inom container branschen har enligt denna studie en låg nivå av konkurrens, få ändringar i produktdesign och en pålitlig tillgång av produktionsmaterial samt en påtaglig efterfrågan av organisationens slutprodukt; något som leder till en rigid och formell struktur. Ostabila och osäkra omgivningen som plastikindustri karakteriseras tvärtom av mycket konkurrens, snabbt produktutveckling och en oförutsägbar tillgång för inputs och marknader, där intern struktur blir mer flexibel och informell (Jeffee, 2001).

Den andra viktiga dimensionen handlar om de tre subenheter som Lawrence & Lorsch (1967) hittade inom varje organisation som visade hur arbete delades inom organisationer och olika grader av differentiering mellan dem. Dessa grupper som är organiserade för att utföra enklare och repetitiva uppgifter (produktionsgrupper) har vanligtvis mer formell struktur än de som är fokuserade på mer osäkra uppgifter (t.ex. forskning och utveckling). De hittade även att tidsperspektiv för delgrupperna inom organisationen som främst är beroende av omedelbar feedback för sina insatser (t.ex. produktion och försäljning i företagen) jobbar med kortsiktigare tidsperspektiv än de som jobbar med till exempel forsknings- och utvecklingsenheter.

Lawrence & Lorsch (1967) hävdar att organisationer måste balansera differentiering och integration för att bli effektiva. De påpekar att det finns en central spänning mellan differentiering och integration och lägger stor vikt att etablering av integreringsmekanismer för att tackla interna krafter som tenderar att differentiera och splittra medarbetarna. De organisationer som lyckas uppnå hög differentiering mellan subenheter som möter motstridiga krav från deras omgivningar och samtidigt upprätthålla en hög integration mellan subenheter genom samarbete koordination mellan subenheterna är bäst rustad för att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Denna modell visar enligt Jeffee (2001) den stora kontradiktionen mellan differentierade subenhetsstrukturer som anpassas till omgivningskrav och integrationsstrategier utformade för att koordinera och etablera solidaritet mellan subenheter.

3.4 Resursberoende teori

Till skillnad från situationell beroende teorin så betonar den resursberoende teorin att organisationsledningen får en mer aktiv roll för att förbättra organisationers autonomi samt fullfölja organisationers eget intresse trots omgivningens krav. Det grundläggande argumentet i denna teori är enligt Hatch & Cunliffe (2006) att en analys av interorganisatoriska nätverk kan hjälpa organisationsledningen att förstå makt och beroende relationer som finns mellan deras organisation och andra nätverksaktörer. På detta sätt kan ledningen förekomma påverkan från omvärlden och föreslå olika vägar för att motverka denna inflytande.

Pfeffer & Salancik (1978) summerar i sin bok "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" grunderna av denna teori. De påstår att organisationer behöver resurser för att överleva och för att anskaffa resurser behöver en organisation interagera med andra organisationer som kontrollerar dessa resurser. På detta vis blir organisationens aktiviteter och resultat (outcomes) begränsade till omvärlden de befinner sig i. Eftersom organisationen inte har någon kontroll över resurserna som de behöver kan resursanskaffning blir problematisk och osäkert eftersom dessa organisationer som kontrollerar resurserna kan vara opålitliga, speciellt när resurserna är knappa. För att förstå organisationsbeteende, enligt denna teori, måste man förstå hur organisationer relaterar till andra sociala aktörer i sin omgivning snarare än fokusera på interna processer.

Pfeffer & Salancik (1978) påpekar att makt i organisationer, liksom i alla social system, organiseras kring kritiska och knappa resurser. Individer inom organisationer som skaffar dessa kritiska eller knappa resurser får mer kontroll över organisationen. Att definiera vilka är de knappa eller kritiska resurser inom en organisation är inte självklar utan kan variera med tiden. Några aktörer från en organisation kan förse resurser utan att vara ansluten till organisationen. Dessa aktörer utgör den så kallade organisations sociala kontext och har en stor inflytande position. Detta kallar Pfeffer & Salancik (1978) social kontroll. Det finns vissa faktorer som avgör den sociala aktörs inflytande över så kallade fokala organisationen:

- Ägande eller kontroll av vissa resurser
- Att dessa resurser är viktiga för fokalorganisationen; dvs dessa är kritiska för organisationens aktiviteter och sin överlevnad.
- Fokalorganisationens oförmåga att anskaffa dessa resurser någon annanstans.
- Synlighet (visibility) av beteende eller aktivitet som ska kontrolleras.
- Handlingsfrihet (discretion) hos den sociala aktören för allokering, tillgång och användning av dessa kritiska resurser.
- Fokalorganisationens handlingsfrihet och kapacitet för att genomföra önskade åtgärder.
- Brist på kontroll över resurser som är kritiska för den sociala aktören.
- Socialaktörs förmåga för att visa upp deras preferenser till fokal organisationen.

Alla dessa faktorer kan ändras för både delar av detta beroendeförhållande. Den fokala organisationen vill undvika dessa faktorer och på detta vis öka sin handlingsfrihet (discretion). Den sociala aktören strävar i sin tur efter mer kontroll över den fokala organisationen och vill öka villkor och kontroll över den fokala organisationen. Det finns alltså en dynamik i detta förhållande som leder till variationer på kontroll samt diskretion. Samtidigt, att organisationer försöker att undvika att bli kontrollerade, söker de stabilitet och säkerhet i sitt eget resursutbyte. Organisationer försöker undvika beroenden och extern kontroll och, samtidigt vill forma sin egen omgivning och behålla sin autonomi för vidta oberoende åtgärder. Dilemmat mellan upprätthållandet av diskretion och minskning av osäkerheten leder ibland till motstridiga aktiviteter.

Pfeffer & Salancik (1978) nämner fyra implikationer som denna teori har för organisationsdesign: skanning system, beroendeupplösning (loosening dependencies), hantering av motstridiga krav (demands) och chefspositioner (chief executive Position). Att skanna och känna till sin omgivning är inte en enkel uppgift för ledningen av en organisation. Pfeffer & Salancik (1978) påpekar att organisationers omgivning inte är objektiva verkligheter utan att omgivningar blir kända genom en upptagande process (process of enactment) där subjektiva faktorer som perceptioner och tolkningar definierar organisationens kontext. Dessa subjektiva upptaganden påverkas i stor del av organisationens struktur, informationssystem och intern maktfördelning som kan leda att organisationens uppfattningar och svar mot omgivningskrav blir missuppfattat. *Beroendeupplösning* handlar om processen hos externkontrollerade organisationers strävan efter mer handlingsfrihet. Enligt Pfeffer & Salancik (1978) kommer ofta extern kontroll från en specifik aktör och baserar sitt beroendeförhållande på en stor inflyttande av organisations input eller output. Organisationer försöker minska beroendet genom att diversifiera sina strukturer och genomföra sina aktiviteter i olika omgivningar. Att organisationen diversifierar sina strukturer gör att olika grupper blir intresserad av organisationen och då ökar konkurrerande och motstridiga krav från flera intressenter. Det betyder att organisationer konfronterar en omgivning med motstridiga krav där samverkande organisationer är alltmer ömsesidigt beroende av varandra. Denna sammanlänkning gör styrning av fokalorganisationen svårare eftersom en mängd olika möjliga konsekvenser av insatserna måste behandlas och, ibland, möter fokal organisationen starka externa organisationer som ställer inkonsekventa krav. För att *hantera dessa motstridiga krav* kan organisationer begränsa flödet av information om dem och deras verksamhet, förneka legitimiteten i krav som ställs på dem, att diversifiera sina beroenden samt manipulera information för att öka sin egen legitimitet. Det finns även en strukturell lösning som är en differentierad organisation med löskopplade subenheter där var och en av dessa subenheter hanterar särskilda omvärldsintressen, och där alla dessa subenheter är bara

begränsat beroende av varandra inom organisationen . Slutligen påpekar Pfeffer & Salancik (1978) hur omgivningen kan påverka organisations förändring genom att ändra maktfördelningen när det gäller *chefspositioner*. I denna punkt anser de att institutionalisering av makt och kontroll kan negativt påverka organisationens förmåga att anpassa sig till omgivningen. De observerar att organisationer tenderar att bli mer diversifierad i sina strukturer och aktiviteter medan organisationens maktstruktur tenderar att bli mer centraliserad. De föreslår istället att differentiera chefspositioner så att det finns en ”multiparty executive position” där var och en av cheferna har egen autonomi för att hantera sin egen omgivning.

4 Bakgrund till empiri

Detta arbete baseras på en fallstudie av en avdelning inom Svenska kyrkans kansli (kyrkokansliet). Beskrivande av studieobjektet görs utifrån ett dubbelperspektiv. Å ena sida en organisation som är en del av en större och traditionell organisation som Svenska kyrkan. Å andra sida analyseras denna avdelning som en organisation som verkar i den internationella biståndsarenan.

4.1 Svenska kyrkan

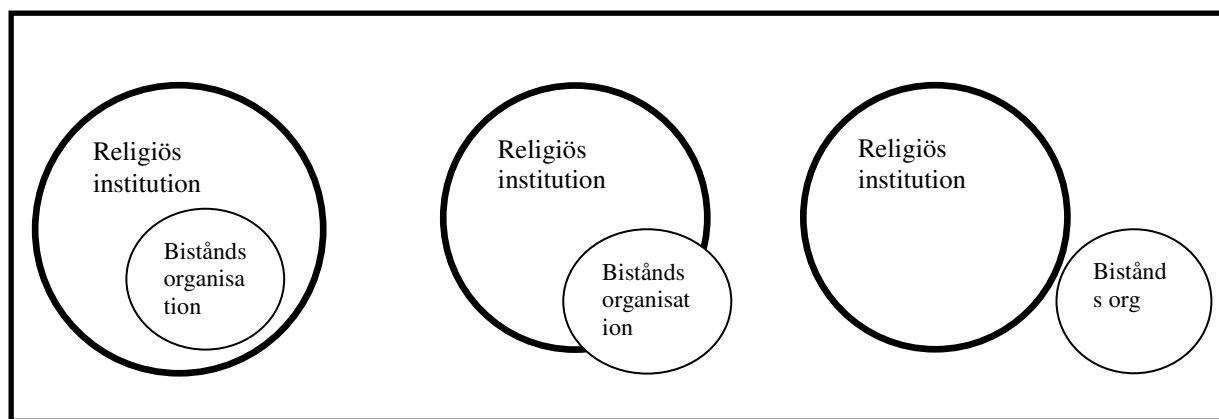
Svenska kyrkan ett evangelisk-lutherskt trossamfund med viss relation till den svenska staten (National encyklopedin, 2009). År 2000 ändrade Svenska kyrkan sin relation till staten. Den har gått från att vara en organisation inom offentlig sektor, till att bli en reglerad federation med lagstiftade krav på dess nya associationsform - registrerat trossamfund (Månsson et al, 2009). Svenska kyrkan är dock fortfarande till viss del styrd av riksdagen, genom lagen 1998:1591 om Svenska kyrkan till exempel. Enligt denna lag ska Svenska kyrkan vara en öppen folkkyrka bedriva en rikstäckande verksamhet som ska vara demokratisk.

Organisatoriskt är Svenska kyrkan uppdelad på lokal, regional och nationell nivå. Det högsta beslutande organet är kyrkomötet som sammanträder varje år för att besluta i övergripande frågor och kan ses som Svenska kyrkans egen motsvarighet till riksdagen och det består av 251 valda ledamöter (Månsson et al, 2009). Kyrkomötet utser en kyrkostyrelse vart fjärde år. Kyrkostyrelsen, med ärkebiskopen som ordförande, har beredande, förvaltande och verkställande uppgifter på nationell nivå.

Kyrkokansliet i Uppsala, organiserat i nio avdelningar, genomför verksamheten på den nationella nivån. Varje avdelning leds av en avdelningschef och kan vara knuten till ett eller flera styrorgan utöver kyrkostyrelsen. Direkt utsedda av kyrkomötet är även sex nämnder en av dessa, Nämnden för internationell mission och diakoni (NIMD), har en vägledande roll på internationella avdelningen (Svenska kyrkans Årsredovisning, 2008).

Kyrkor som biståndsaktörer

Kyrkor och kyrkliga organisationer som jobbar med biståndsfrågor är viktiga aktörer inom bistånd och utvecklingsarbete (Narayan, 2000). Bistånd och utvecklingsarbete i dessa organisationer kan vara mer eller mindre integrerade till dessa religiösa institutioner för att genomföra sitt uppdrag. James (2009) visar tre huvudmodeller om hur utveckling och biståndsarbete organiseras inom kyrkor. I figur 4 längst till vänster illustreras en organisation som jobbar inom den religiösa institutionen. I detta fall brukar det inte finnas någon juridisk skillnad mellan organisationerna. I mitten illustreras hur utvecklingsarbete delvis integreras till huvudorganisationen, i detta fall kan biståndsorganisationen fungera som en självständig organisation med egen juridisk status inom den religiösa institutionen. Längst till höger visas hur biståndsarbete sker utanför den religiösa institution, helt oberoende som en NGO (non-governmental organization) som kan kopplas till olika religiösa organisationer.



Figur 4. Organisation av utvecklings- och biståndsarbete inom kyrkor (James, 2009)

Internationella avdelningen motsvarar idag den första bilden; dvs att internationellt arbete är en integrerad juridisk och operativ inom Svenska kyrkan. Internationellt arbete inom Svenska kyrkan genomfördes historiskt av tre självständiga organisationer, Svenska kyrkans mission (SKM) Lutherhjälpen. I slutet av 1990 talet fanns en stor intern diskussion om att integrera Svenska kyrkans internationella arbete med kyrkans övriga verksamhet. Detta ledde till att SKM och Lutherhjälpen avvecklades 1997 och ersattes med en ny gemensam organisation för Svenska kyrkans internationella arbete. Dessa organisationer var starka varumärken för insamlingskampanjer så det beslutades att fortsätta insamling med dessa namn tills en ny benämning utarbetades. 2008 skapades en ny benämning för arbete för engagemang kring och insamling av pengar till bistånd och kyrkosamarbete som ersatt den SKM och Lutherhjälpens insamlingsnamn (Svenska kyrkans årsredovisning 2008).

4.2 Internationella avdelningen

”Den internationella verksamheten är grundad i den tro och den teologiska tradition som formar allt Svenska kyrkans arbete vare sig det är lokalt eller globalt. Svenska kyrkans internationella arbete är insatt i det sammanhang Svenska kyrkans kyrkoordning ger, och delar ett globalt ansvar för kyrkans mission och diakoni” (int dok, Strategisk plan, 2008).

Verksamhet

Internationellt arbete inom Svenska kyrkan omsätter ca 350 Mkr per år (Svenska kyrkans Årsredovisning 2008). Ca 30 % av intäkterna kommer från Sida genom deras stöd till ramorganisationer. För att bli en ramorganisation bedömer Sida organisationens förmåga att uppnå och redovisa relevanta resultat för fattigdomsbekämpning och dess system för styrning och kontroll. Ca 55 % av internationellt arbete finansieras genom egna insamlade medel, detta ger internationellt arbete en viss ekonomisk självständighet mot andra delar av Svenska kyrkan. Insamlingsbranschen regleras och kontrolleras förutom genom lagstiftningen kring insamlingsverksamhet även av frivilliga regelverk, bland annat utfärdade av Stiftelsen för insamlingskontroll (SFI) och Frivilligorganisationernas insamlingsråd (FRII). Svenska kyrkan omfattas av och följer de rekommendationer dessa organisationer ger.

Verksamheten på internationella avdelningen bedrivs i form av projekt. Varje enhet ansvarar för ett antal projekt som grupperas inom ett kostnadsställe. Med projekt avses en tydlig definierad aktivitet med början, slut och mål och som oftast har en koppling till ekonomiska

transaktioner, dvs. budget och utfall (Int dok Projektmanualen, 2009). Det finns olika former av projekt. En tydlig indelning kan göras i de projekt som bedrivs i egen regi och de projekt som implementeras av en extern part. De projekt som bedrivs av en extern part indelas i sin tur i bilaterala och multilaterala projekt. De projekt som bedrivs i egen regi har en projektledare/projektansvarig, och i dessa fall är denna person resultatansvarig för projektet och ansvarar för bl.a. granskningsattest av verifikationer samt rapportering av projektet. Denna typ av projekt är typiskt inom policyenheten och Engagemang och lärande enhet (EoL) och handlar mest om Sverige baserade insatser (int dok, Projektmanualen, 2009). Till skillnaden från andra organisationer som jobbar med partner utomlands har Svenska kyrkan inte något fältkontor. Det finns dock samarbete med multilaterala organisationer, och lokala partner för att förse dem med personella resurser efter deras förfrågan. Samarbete med dessa organisationer är generellt mångåriga och bygger på ett starkt förtroende.

Det finns en projektmanual som används för det operativa arbetet och för att följa upp ekonomiska transaktioner. Manualen är både en instruktion och ett regelverk. Alla projekt inom avdelningen förvaltas genom ett projekthanteringssystem, PHS, som Svenska kyrkan äger och som också används av andra systerorganisationer i Sverige och övriga nordiska länder (int dok, Sida ramansökan 2010). PHS har ett antal inbyggda kontrollfunktioner, till exempel att samma person inte kan attestera en betalning och sedan genomföra betalningen och att varje projekt som registreras i PHS får ett unikt projektnummer och är en del av ett kostnadsställe i PHS och som inte kan ingå i mer än ett kostnadsställe samtidigt (int dok, Projektmanualen, 2009).

Det finns ett flertal interna rutiner för att säkerställa intern kontroll och de flesta relaterar till ekonomiska transaktioner eller beslut. Det finns regler för attestansvar som följer en särskild ordning, det finns regler för ansökningar och rapporter om bidrag, rutiner om avtal i förhållande med ekonomiska åtaganden och personal ansvar. Arbetssätt och rutiner beror på prioriteringar och behov i de olika enheter som beslutas av enhetschefen till exempel rutiner för utvärdering varierar beroende på vilket enhet eller arbetslag projektet genomförs, vilken typ av projekt och vem finansierar den.

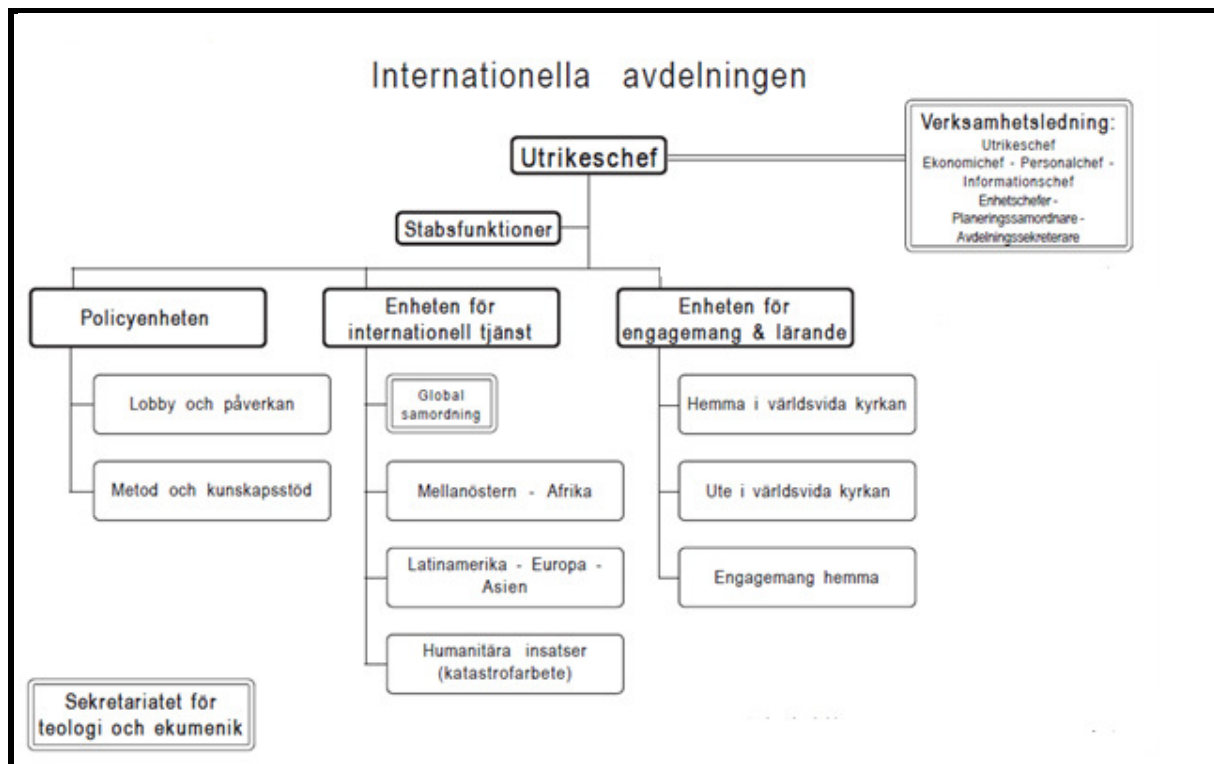
Styrning och struktur

Det högsta strategiska styrningsorganet på internationella avdelningen är Nämnden för internationell mission och diakoni (NIMD). Den internationella nämnden slår fast vilken strategisk inriktning ska vara vägledande för planering av arbetet i samband med behandlingen av mål och rambudgeten. Mål och rambudgeten revideras årligen och beskriver verksamhetens styrning i form av kansliövergripande inriktningsmål och avdelningsövergripande effektmål. Den anger även de ekonomiska ramarna för verksamheten. Mål och rambudgeten för den internationella verksamheten beslutas av NIMD och fastställs av kyrkomötet (int dok, projektmanualen, 2009).

Formellt följer internationella avdelningen strukturen av en linjeorganisation. Denna organisationsform utmärks av en strikt fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter där varje medarbetare endast har en enda direkt överordnad chef. Det finns en delegationsordning som beskriver den delegation som gjorts från utrikeschefen till enhetscheferna på avdelningen samt från enhetschefen för internationell tjänst till enhetens gruppchefer (int dok, Delegationsordning 2009). Som stöd till utrikeschefen finns en strategisk verksamhetsledning som består av utrikeschefen och de tre enhetscheferna på den internationella avdelningen, en planeringssamordnare, en avdelningssekreterare samt de som

utses att representera avdelningscheferna för ekonomi- och finans-, personal-, och informationsavdelningen. I verksamhetsledningen sker samråd och fattas beslut om riktlinjer för verksamheten (Int dok, verksamhetsplan 2009).

Internationella avdelningen är uppdelad i tre enheter som kan observeras i figur 5; *policyenheten*, *enheten för internationell tjänst (Int.tjänst)* och *enheten för engagemang och lärande (EoL)*. Varje enhetschef svarar för det löpande personalansvaret för personal som är placerad på respektive enhet. Hur man strukturerar arbete i dessa enheter analyseras senare.



Figur 5. Internationella avdelningens struktur (Int. Dok Svenska kyrkan, 2009)

Förutom dessa tre enheter finns en del personal som spelar en viktig roll för verksamheten trots att de inte direkt tillhör internationella avdelningen. Det handlar om ca 25 tjänster som internationella avdelningen "hyr in" från andra avdelningar. Det finns personal knuten från t ex ekonomi och finansavdelning på enheten för internationell ekonomi (Intek). Enhetschefen för Intek är med i verksamhetsledningen. Denna enhet har olika strategiska stödfunktioner. Det handlar om en grupp ekonomer och systemekonomer som jobbar med övergripande frågor både på enhets- och avdelningsnivå när det gäller system och kontrollmekanismer samt samordningsfunktioner relaterad till ekonomi. Det finns även ekonomistöd från denna enhet till två enheter inom avdelningen, EoL och Policy samt till internationell kommunikation och insamlings enhet (IKoI) som hör till informationsavdelning. Personalavdelningen har en speciell roll gällande utlandsanställda och rekrytering av kompetent personal för internationellt arbete och förser internationellt arbete med några medarbetare och en personalchef som är med i verksamhetsledningen. Informationsavdelningen förser internationella avdelningen med personal från enheten för kommunikation och insamling (IKoI). IKoI ansvarar för att analys och strategier för informations- och kommunikationsarbetet inom Svenska kyrkans internationella verksamhet, i syfte att öka kännedom, engagemang, driva opinion samt stimulera till insamling av medel för att finansiera huvuddelen av arbetet. Enheten ansvarar även för planerad kommunikation och

kampanjarbete samt insamlingsanalys och gåvomedelsrapportering. IKoI:s enhetschef sitter i verksamhetsledningen (Int dok, verksamhetsplan 2009). Under hösten 2008 inrättades sekretariatet för teologi och ekumenik som integreras med kyrkorelationer, ekumenik och teologi i den internationella verksamheten. Sekretariatet finns inte med i verksamhetsledningen, men har gemensamma projekt inom enheten för engagemang och lärande (int dok, verksamhetsplan 2009).

Det finns även några tjänster som är viktiga för dagligt arbete som t ex städning, lönehantering, telefonväxel, arkiv, och datasupport som är gemensam för alla avdelningar på kyrkokansliet, och som inte tagits med i organisationsschemat.

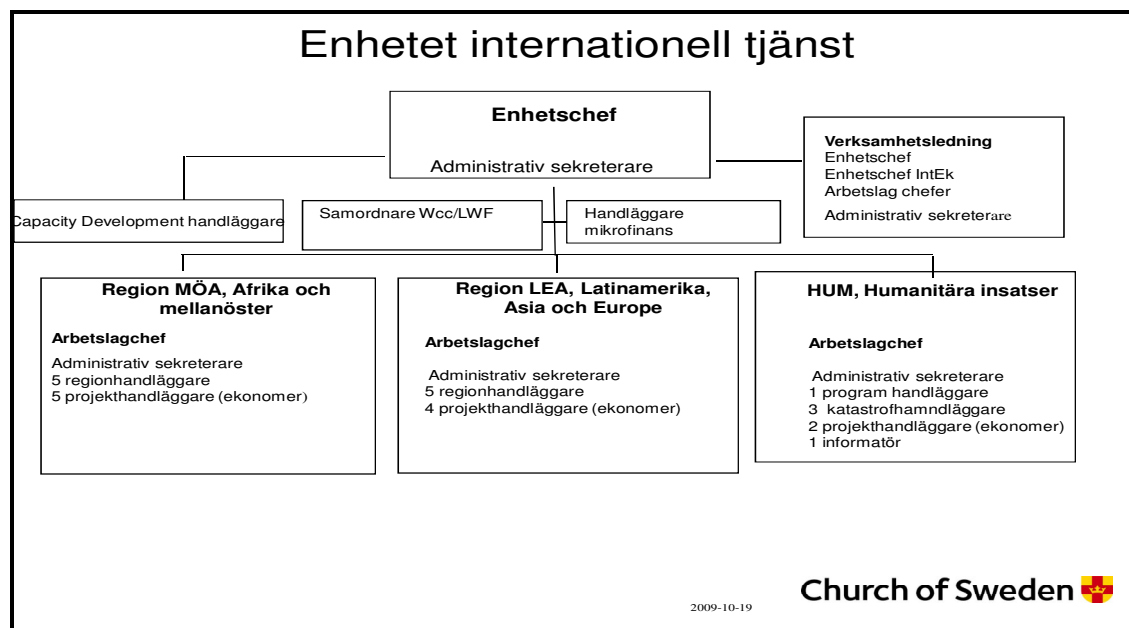
Enheterna

Internationella avdelningens operativa kärna består av tre enheter som representerar ryggraden av verksamheten på avdelningen.

Enheten för internationell tjänst är den största enheten på internationella avdelningen med ca 50 medarbetare utan att medräkna de ca 20 utsända medarbetare som jobbar runt i världen som utsända. Enhetens verksamhet leds i första hand av enhetschefen på delegation från utrikeschefen. Enheten är indelad i tre arbetslag: ett arbetslag med regionalt ansvar för Mellanöstern och Afrika (MOA), ett arbetslag med regionalt ansvar för Latinamerika, Asien och Europa (LEA) samt ett arbetslag med ansvar för humanitära insatser (HUM). Arbetet i arbetslagen leds av gruppchefer. Enhetsledningen består av enhetschefen, de tre arbetslagens gruppchefer och enhetschefen för Internationell ekonomi samt enhetens sekreterare. Enhetschefen har anställningsansvar för enhetens personal. Gruppcheferna ansvarar för arbetslagens målformulering och målpuppfyllelse samt har personalansvar för enhetens personal i respektive arbetslag. Gruppcheferna har även anställningsansvar för utsända medarbetare på delegation från enhetschefen (int dok, Int. tjänst VPL 2009).

En stor del av den långsiktiga verksamheten sker genom ekonomiskt stöd och sändande av personal till det arbete inom kyrko- och utvecklingssamarbetet som Svenska kyrkans partner bedriver. Viktiga komponenter i detta arbete är integrerade utvecklingsprogram inriktade på mikrokrediter, folkbildning, teologisk utbildning, demokratiutveckling eller landsbygdsutveckling. Svenska kyrkans samarbetspartner är en heterogen grupp där man finner organisationer med högt utvecklad professionalism vad gäller metoder för utvecklingsarbete och samtidigt organisationer med lägre egen kapacitet för administration och för att driva projekt (int dok, Int. tjänst VPL 2009).

De regionala arbetslagen arbetar med en formaliserad projektprocess som startar när man skickar inbjudan till partner för att ansöka finansiering för ett projekt och avslutas efter godkännande av partners rapportering och eventuell utvärdering av projektet. Exempel av projektflöde: Inbjudan till partner skickas ut > Ansökan från partner kommer in> bedömning av ansökan internt> beslut om att bevilja eller avslå > Om beviljad, startas ett projekt i projekthanteringssystem (PHS), och budgeteras i detalj enligt ansökan, alltid inom budgetramen > anslag till partner > rapportering från partner > Utvärdering och avslut (int dok, Int. tjänst VPL 2009).



Figur 6. Enheten Internationell tjänst - formell struktur i detalj (egen anpassning efter int. dok., Int tjänst VPL 2009).

Arbetet i varje region delas mellan en handläggare (program officer)/ regionsekreterare och en ekonom (projekthandläggare). De jobbar parallellt med bedömning av ansökan, uppföljning av de olika projekten och rapportering till externa finansiärer. Den första syftar på partnerrelationer och håller sig informerad allmänt om politiska och ekonomiska situation i regionen och ansvarar ofta för att hålla sig informerad om sin region. Ekonomen (projekthandläggaren) jobbar mest med budgetering, ekonomisk uppföljning och rapportering, avtalsfrågor och utbetalning av anslag till partner. Det finns även ett arbetslag med ansvar för humanitära insatser (HUM). Humanitära arbetslaget jobbar med mer kortsiktiga humanitära insatser. Projektprocessen är annorlunda inom HUM eftersom man jobbar inom ACT nätverk och projekten brukar vara mer kortsiktiga och innefattar de mest akuta insatserna efter en katastrof. ACT har en samordnarefunktion för alla sina medlemsorganisationer inom detta nätverk och fungerar som mellanhand mellan implementerande partner på fältet och givare organisationer som Svenska kyrkan. Ansökan, uppföljning och rapportering går alltså via ACT. Budgetprocessen är också annorlunda eftersom det finns en stor osäkerhet om kommande katastrofer. Det hanteras genom en ospecificerad årsbudget som ska användas under året och revideras efter behov. Svenska kyrkan har som särskilt uppdrag i ACT-nätverket att driva frågor som rör psykosociala insatser. Detta arbetslag har en pressekreterare från informationsavdelningen som sköter kommunikationsarbete relaterat till katastrofer (int. dok., Int tjänst VPL 2009).

I enheten internationell tjänst ingår även den avdelningsövergripande funktionen för globalsamordning. Handläggarna med ansvar för globalsamordning samordnar enhetens anslag (multilaterala) som kanaliseras via Kyrkornas världsråd (KV) och Lutherska världsförbundet (LVF). Ca 40 % av budgeten för utvecklingssamarbete (år 2005), kanaliseras via de två multilaterala nätverken Kyrkornas världsråd och Lutherska världsförbundet (int dok, Int tjänst VPL 2009). Projekten som relaterar till LVF och KV begränsas inte bara till denna enhet utan finns även i de andra enheterna. Den internationella avdelningen arbetar aktivt med frågan om Svenska kyrkans "fältnärvaro" eller "lokala närvaro" pga de ökade kraven från Sida och EU på egen lokal närvaro i implementering och uppföljning av insatser finansierade med EU- och Sidamedel, och egna behov för dialog som

sker lokalt och regionalt med partner i de fora som bildas inom ACT- nätverken (int dok, Int tjänst VPL 2009).

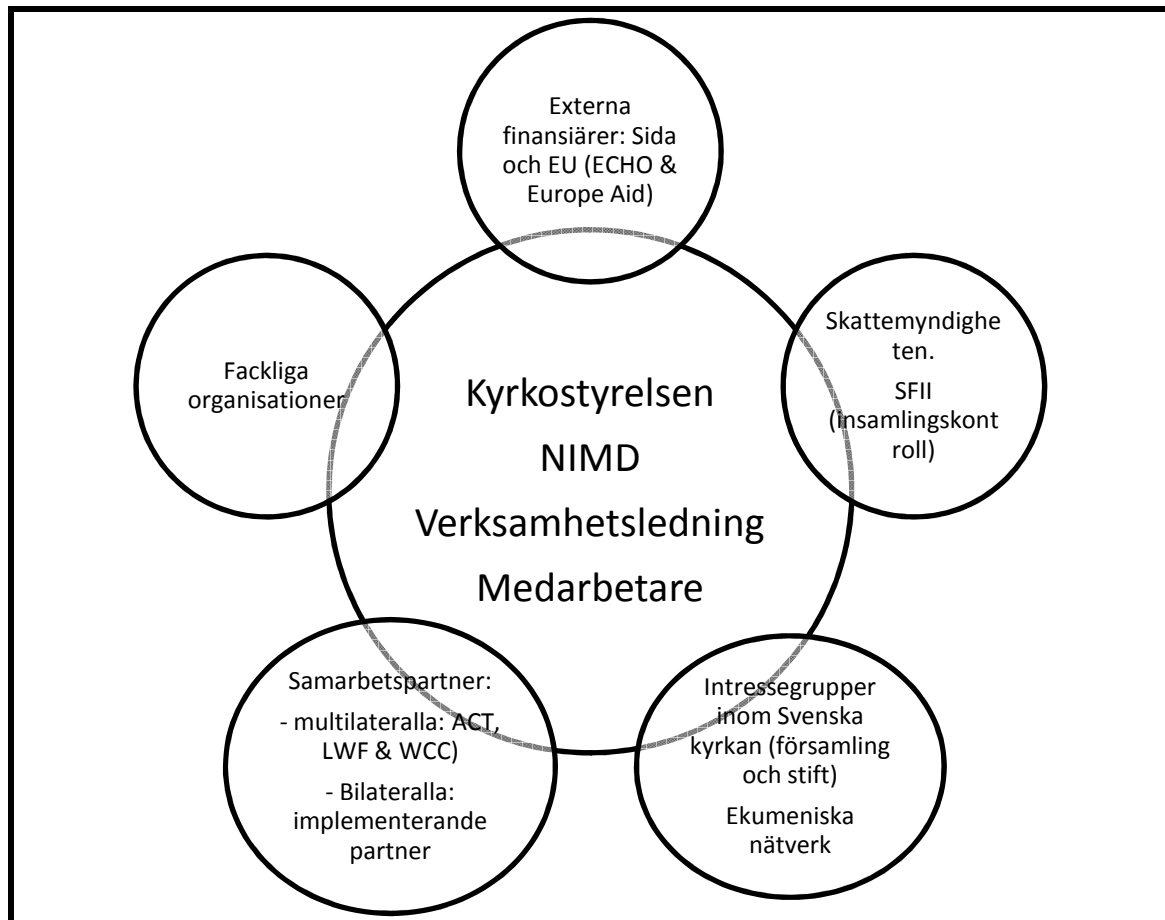
På *Policyenheten* arbetar ca 14 medarbetare som jobbar tematiskt i olika strategiska områden som t ex utvecklingspolitik, konflikthantering, klimatpolitik, global ekonomi, livsmedel, etc. Policyenheten har ansvar för att säkerställa att det som förs fram i påverkansarbetet är grundat i väl underbyggda omvärldsanalyser och ligger i linje med riktlinjer antagits av verksamhetsledning (int dok, Policy VPL 2009). Policyenheten leds av en enhetschef som sitter i verksamhetsledningen och har personalansvar för enheten. Vid enhetschefens frånvaro är biträdande enhetschef ställföreträdande för enhetschefen i frågor som rör verksamheten. Biträdande enhetschef har inte personalansvar. Enheten är indelad i två arbetslag, det ena har ansvar för övergripande lobby- och påverkansarbete gentemot beslutsfattare och det andra för metod- och kunskapsstöd inom verksamheten. Enhetsarbete koordineras och samordnas med stöd av två gruppssamordnare som ansvarar för arbetslagens målformulering och måluppfyllelse (int dok VP och detaljbudget 2009).

Policyenheten jobbar mest i nätverk främst i ett europeiskt sammanhang, där medarbetarna deltar i olika forum och projekten. Mycket av arbetet handlar om lobbyarbete i Europa. Det finns dock några projekt som följer en formell process, framförallt när det gäller anslag till strategiska partners. Var och en av policyhandläggarna är specialist i sitt eget strategiska område och har inte något formaliserat arbetssätt. Det finns en sekreterare som stöd till enhetschefen med administrativt arbete och dessutom en ekonom från Intek som följer övergripande ekonomiska frågor på enheten.

Enheten för engagemang och lärande (EoL). Totalt jobbar i denna enhet 17 medarbetare. EoL utgör bryggan mellan det arbete som stiftet har att främja i församlingarnas liv och det arbete som Svenska kyrkan stöder runt om i världen (int dok, EoL VPL 2009). Enhetens verksamhet leds av enhetschefen, som har verksamhetsansvar och personalansvar på delegation av utrikeschefen. Biträdande enhetschef är ställföreträdande för enhetschefen i frågor som rör verksamheten, men har inte personalansvar. EoL leds av enhetschefen som sitter i avdelningens verksamhetsledning. Enheten är indelad i tre arbetslag. Det första arbetslaget ansvarar för stiftsrelationer och kontakter med församlingarnas ombudsrörelse inom Svenska kyrkan, det andra ansvarar för utbytesprogram och utbildning och kompetensutveckling av utsända medarbetare, samt kyrkans uppdrag i mission. Det tredje arbetar med livsstilsfrågor och former för att fånga upp engagemang och kanalisera det i mobiliserande aktiviteter i för verksamheten väsentliga frågor. Denna enhet är i mitten av en omorganiseringsprocess som började hösten 2008, då enhetens namn var Kyrkans missionsansvar (KMA). Enhetens engagemang och lärande sker främst inom Sverige och jobbar också i projektform. De flesta projekt handlar om projekt i egen regi, som ofta inte följer ett tydligt projektflöde som de som genomförs av partner. Medarbetarna i denna enhet är främst informatörer, pedagoger och teologer. Sverigebaserade arbeten handlar mycket om stiftkontakter och mobiliserings arbete i olika arenor. Man har också tät kontakt med informationsavdelningen för att koordinera de olika insamlingskampanjerna i Sverige. Enheten har under omorganiseringsprocessen fått medarbetarna från informationsavdelningen att jobba med insamlingsfrågor och även några medarbetare från policyenheten som jobbar med påverkansarbete i Sverige. Liksom hos policyenheten, finns det en enhetssekreterare som stöd till enhetschef med administrativt arbete och dessutom en ekonom från Intek som följer övergripande ekonomiska frågor på enheten.

4.3 Internationella avdelningens olika intressenter

Jacobsen & Thorsvikt (2008) påpekar att organisationer kan betraktas som en arena där interna och externa koalitioner konkurrerar om resurser och inflytande för sin egen grupp. Under detta arbete identifierades olika aktörer som kan ha något intresse av int avd. I figur 7 kan två nivåer av intressenter observeras. I mitten ligger interna koalitioner som enligt denna modell omfattar kyrkostyrelsen och internationell nämnden (som kan liknas vid ägare i modellen), anställda (inklusive anställda som hör till andra avdelningar men som jobbar med internationella frågor) och ledningen (i detta fall utrikeschef och verksamhetsledningen). Det finns även externa koalitioner:



Figur 7. Internationella avdelningens intressenter (Egen sammanställning).

- Fackliga organisationer som har deltagit i förhandlingar om omstrukturering.
- Externa finansiärer, framförallt Sida som finansierar ca 30% av internationella verksamheten. Det finns i mindre grad finansiering från EU genom biståndsorganisationer som EuropeAid (European Commission Co-operation office) och ECHO (European Commission Humanitarian Aid department).
- Offentliga myndigheter för kontroll som t ex Skattemyndigheten och även Stiftelsen för insamlingskontroll (SFI) och Frivilligorganisationernas insamlingsråd (FRII), som ansvarar för kontroll av insamlingsorganisationer.
- Samarbetspartner för att genomföra multilaterala projekt, t ex: Lutherska Världsförbundet (LWF), Världskyrkorådet (WCC) och ACT nätverk. Dessa organisationer har ofta en samordnande funktion av biståndet när det handlar om stora program eller projekt som olika organisationer bidrar till. Det finns även ett stort antal

utlandspartners som genomför bilaterala projekt. Det handlar om en heterogen grupp av organisationer som har olika storlek och kapacitet.

- Svenska kyrkan kännetecknas av ett stort engagemang på stift och församlingsnivå där olika internationella grupper hjälper till med informationsspridning om internationella arbetet och insamlingskampanjer. Det finns även olika ekumeniska nätverk som samarbetar med Svenska kyrkans policyenhet och i olika mobiliseringskampanjer och även lobbyarbete.

5 Empiri

Enligt Svenska kyrkans verksamhetscontroller på nationell nivå, Niklas Renck, har denna organisation en bred och flerdimensionell verksamhet som försvårar styrning och kontroll i detalj. Renck (2009) påpekar att Svenska kyrkan formellt använder målstyrningen i likhet med statliga organisationer, men detta är ett brett begrepp som beror mycket på hur mål definieras och mäts. Han påstår att internationella avdelningen har stor frihet för att utforma sin verksamhet och att omstrukturering är ett beslut från den internationella verksamhetsledningen (Renck, pers meddelande, 2009).

Problem

Svenska kyrkans internationella verksamhet har fram till verksamhetsplaneringen 2009 indelats i regioner och funktioner såsom humanitärt arbete folkbildning, mobilisering, lobby och påverkansarbete (int dok, definition och krav spec. programarbete, 2008). Rapportering har skett enhetsvis och inte tematiskt, något som Svenska kyrkan har fått kritik för både internt och externt (Rosen, pers meddelande, 2009) Fokus i rapporteringen har varit att uppfylla enhetsmål, detta har medfört att verksamheten breddar sig och att många projekt inte är kopplade till varandra. Utrikeschefen tycker att det finns ett bra och väl utvecklat kontroll-, uppföljnings och rapporteringssystem för att visa ekonomiska resultat men inte innehållsmässigt. Verksamhetsledningen var medvetna om dessa problem sedan tidigare. Det finns alltså ett behov att organisera verksamheten i program för att ”öka styrbarheten för att bättre kunna följa upp och utvärdera verksamheten mot tydligare mål inom respektive program” (int dok, VPL, 2009). Ett motsvarande arbete sker inom alla de organisationer som har ramavtal med Sida, som i fortsättningen kräver att ansökan presenteras i programform. På frågan om hur stor vikt har Sidas krav om att ansöka (och sedan rapportera) i programform hade för beslutet om omstrukturering svarar utrikeschefen att Sidas krav blev ett extra incitament att starta med ”programarbete”

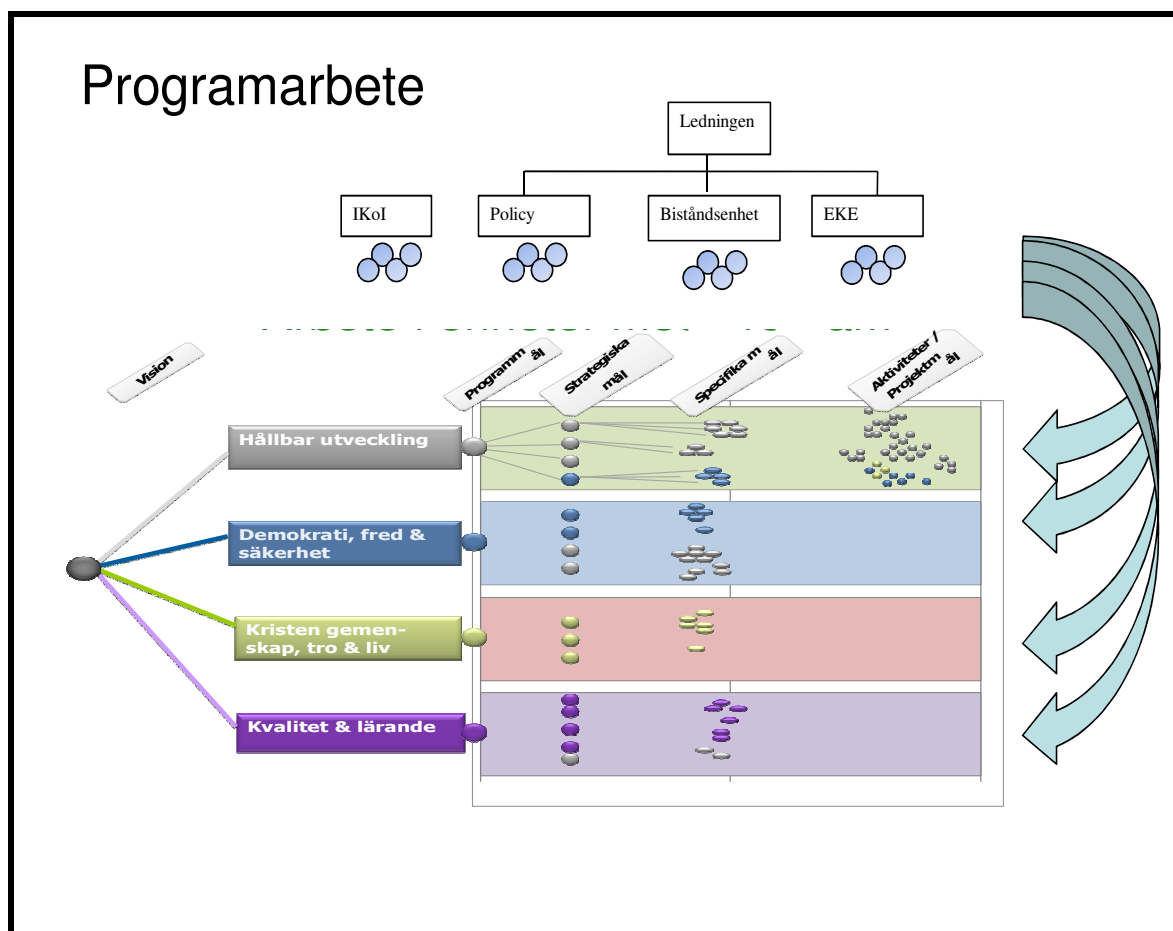
5.1 Programarbete

Utrikeschefen anser att det är viktigt att ha ett system som tydliggör långsiktiga mål, medelsiktiga mål och specifika mål för varje projekt. Dessutom, ett system som visar vilka konkreta insatser och uppgifter görs under en verksamhetscykel (både 1år och 3år) utifrån strategiska mål, vilka ska ge en helhetsbild och hjälper till att styra verksamheten. För detta var det nödvändigt, säger hon, att förbättra de tidigare målbeskrivningarna. Programarbetet har genomförts av samtliga medarbetare på Internationella avdelningen. Arbetet har inneburit bland annat att internationella avdelningen formulerar sina egna program och identifierar målsättningar för programmen i olika nivåer. Detta arbete skedde under 2008-2009 (int dok., utvärdering programarbete, 2010). Birgitta Rosén (pers medd. 2009) som är med i arbetsgruppen som ansvarade för programarbetet berättar att en del av arbetet baserades på LFA (Logical Framework Approach) som är ett hierarkiskt planerings- och uppföljningssystem. LFA är det mest använda projektstyrssystemet inom biståndsbranschen och kommunalt arbete och rekommenderas starkt av Sida. Den är även ett planeringsinstrument som ramar in de olika elementen i en förändringsprocess. Fördelar med LFA som underlag tycker hon var att man kunde skapa indikatorer och bygga en målstruktur på tre olika och definierade nivåer (övergripande, strategisk, specifik för varje projekt).

Inför verksamhetsplaneringen 2009 gjordes en testgenomgång av gemensam bedömning av alla insatser som planerades för perioden 2010-2012. Detta möjliggjorde att de olika projekten kunde bedömas utanför enhetsgränserna för de olika medarbetarna, och har varit positiv enligt

medarbetarna (int dok, utvärdering programarbete, 2009). Under hösten 2009 var alla övergripande, strategiska och specifika mål beskrivna och alla projekt, insatser och processer inom internationellt arbete kopplades till ett av dessa program. Varje enhet har tyngdpunkten i något program, men ingen enhet kan fullt ut svara för uppfyllelsen av samtliga mål inom något av programmen. Det förhållandet, enligt dokumentet, kräver ett fungerande samspel mellan enheter och program och skulle kräva i sin tur samarbete och samordning över enhets- /och avdelningsgränser (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010). Då informerades även att en plan för inrättande av tvärgrupper skulle göras för att planera hur arbetstiden ska fördelas inom och mellan program och enheter (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).

I fig 8 kan observeras hur olika enskilda insatser från de olika enheterna relaterar till ett projektmål eller aktivitetsmål som sedan kopplas till specifika mål som i sin tur kopplas till strategiska mål för att slutligen bidra till måluppfyllelse av ett av de fyra programmål.

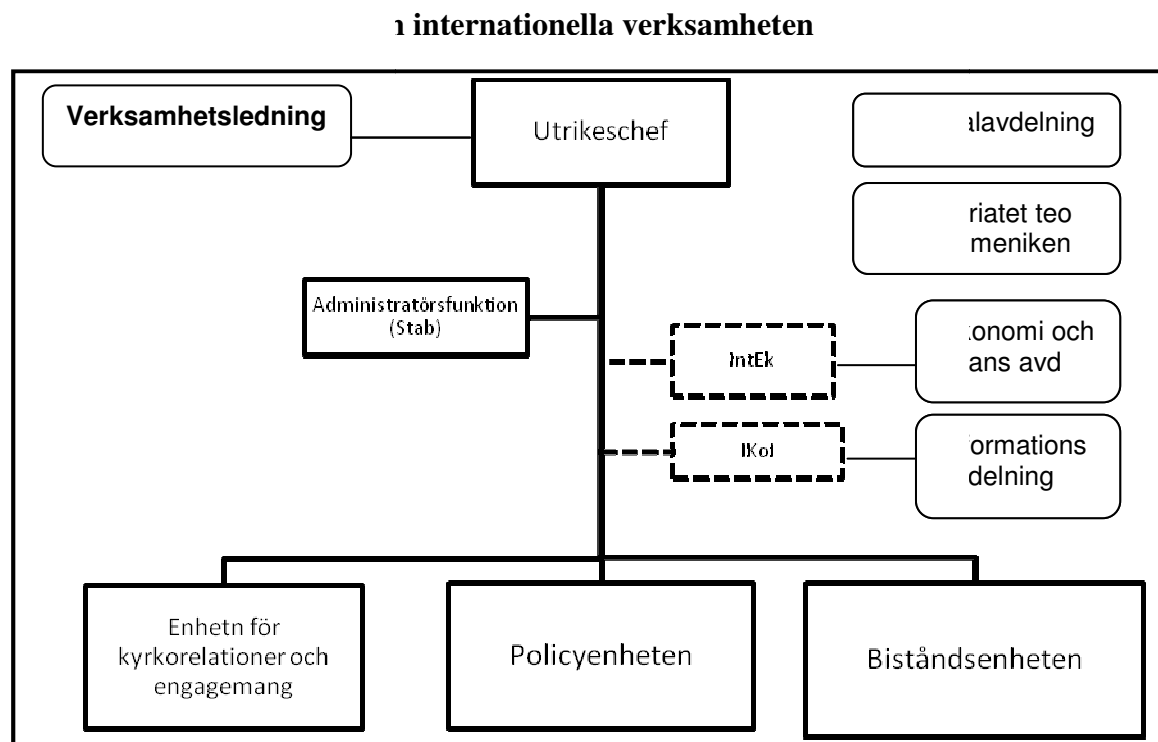


Figur 8. Från aktivitets och projektmål till programmål (egen sammanställning baserad på int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)

Under rambudgetarbetet hösten 2009 kopplades alla projekt till PHS projektsystemet med en kod för de olika mål som dessa relaterade till. Genom kodifiering av projekten kunde man dra ut rapporter på programnivå från projektsystemet, något som kan underlätta uppföljningen framöver. Ramansökan för de kommande tre år presenterades i programform till Sida i september 2009.

5.2 Förändringen i strukturen

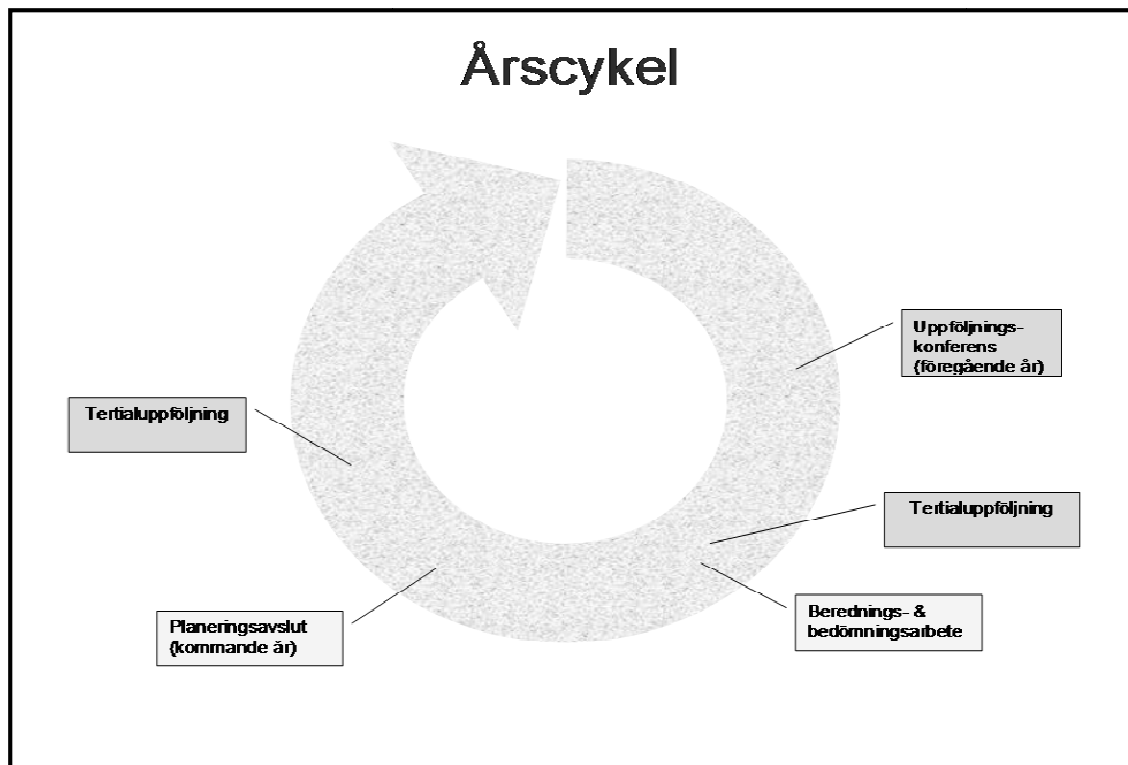
Verksamhetsledningen ansåg att detta nya sätt av arbeta (i program) skulle kräva fast planering, ökad specialisering, fungerande samordning, rutiner för utvärdering och ett kontinuerligt lärande (int dok, org int verksamhet, 2010). I början av 2010 presenterade verksamhetsledningen ett förslag för den nya strukturen (Figur 9), där grundstommen i organisationen inte förändrats märkbart. Två av de tre enheterna byter namn och Internationell kommunikation och insamlings enhet (IKoI) samt internationella ekonomi enhet (IntEk) kommer tydligare in i strukturbilden trots att de formellt fortfarande hör till en personalavdelningen



Figur 9. Den internationella verksamheten efter omstruktureringen 2010 (egen sammanställning)

Planering

I dokumentet förklaras att enhetscheferna ansvarar för verksamhetsplanering, ekonomi och personal inom sina enheter. Verksamhetsledningen ansvarar enligt dokumentet för att i samband med års- och budgetplanering säkerställa att det råder rimlig balans mellan planerad verksamhet, personalresurser och ekonomiska resurser i övrigt (int dok, förändrad organisation int. verksamhet, 2010). För att hålla samman planering, rapportering, utvärdering och lärande inom och mellan programmen kommer en fast årscykel att användas. Årscykeln blir det gemensamma verktyget till stöd för årsplanering och rapportering. På det viset vill man ”stärka förutsättningarna att bedriva ett kvalitativt starkt uppföljnings- och rapporteringsarbete” (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010). De nya gemensamma aktiviteterna och processer som inkluderas i årscykeln visas i figur 10. En uppföljningskonferens för att utvärdera föregående års resultat hålls i början av året strax efter bokslutsarbete.



Figur 10. Den nya årscykeln (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)

Konferensen kommer att ge underlag för en översiktsplanering av kommande års "rambudget". Det kommer att finnas även en berednings- och bedömningsfas efter första tertialens slut som skall ge underlag för detaljbudget för nästkommande år. Den skall bygga vidare på den översiktliga rambudgeten och inom programmen, göra justeringar och eventuella tillägg. Mot slutet av den processen ligger ett planeringsavslut som innebär att programperspektiven skall brytas mot de identifierade behoven och ställas i förhållande till tillgängliga resurser i form av pengar och personal. Andra tillfällen till uppföljande, lärande och utbildning sker i samband med tertialuppföljningar och i särskilda temafördjupningar som kan initieras av programansvariga (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).

Rollerna för enhetschef och programansvarig

Arbetet i enheterna med programmen innebär att linjeorganisationen, med tydliga ansvarsbefogenheter för enhetscheferna, är den primära ansvarslinjen i programverksamheten. De strategiska målen för de fyra programmen har fördelats mellan de tre enheterna på den internationella avdelningen och enheten för kommunikation och insamling på informationsavdelningen. Det innebär att den största delen av planeringen, uppföljningen och utvärderingen av måluppfyllelse och verksamhet sker på enheterna. Den enskilde medarbetaren stämmer alltså huvudsakligen av sitt arbete med enhetschefen eller den inom enheten som har delegerat målsvar (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010). Programansvarig främst kommer att möta de ansvariga för de strategiska målen och mer sällan andra medarbetare som arbetar inom programmet. Medarbetarna har däremot en nära kontakt med sin enhetschef och med de personer som har ansvar för de strategiska och specifika målen på enheten. Varje enhet kan i samband med verksamhetsplaneringen "lägga beställning" på kompetenser från andra enheter, för att skapa optimala arbetskonstellationer för att klara de mål för vilka enheten har ansvar (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010). En viktig observation är att enhetschefer och programansvariga är en och

samma person, dvs de kommer att ha ett dubbelansvar; först som enhetschefer mot sin egen enhet och sedan som projektansvarig mot alla projekt i sitt program oberoende av vilken enhet dessa projekt hör till.

Administration av programmen

Administratörerna kommer ha nya funktioner i det nya programarbetet. Varje enhetschef har sedan tidigare en administratör som utgör det administrativa stödet i det löpande arbetet i enheten men i den nya organisationen kommer även funktionen att innefatta administrativa stödet för de strategiska målen som enhetschefen ansvarar för. Administratören är ett stöd för enhetschefen i arbetet att bevaka och ta fram underlag inför att målsvar skall delegeras, och att kontinuerligt följa upp tidsrapportering och rapportering på strategisk målnivå (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).

Ökad specialisering

Enligt förslaget som presenterades till medarbetare i början av 2010 kräver detta nya sätt att arbeta en ökad grad av specialisering för att de strategiska och de specifika målen skall kunna uppnås. Inget program ryms fullt ut inom någon av enheterna. Programarbetet bygger på förutsättningen att specialistkompetens från flera enheter bidrar till att uppfylla de mål som formulerats inom programmen. Det sker i programmen där identitet, mål och arbetsuppgifter beskrivs på ett heltäckande sätt (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).

Ökad samordning

I dokumentet betonas även att flera medarbetare i sina tjänster har ansvar för samordning av verksamhet över enhets- och programgränserna i den nya programorganisationen. En ny typ av tjänst som controller av verksamheten kommer att inrättas, dels för att stärka granskning och intern kontroll, dels för att göra riskbedömningar och stödja utveckling av goda arbetsrutiner inom verksamheten. Denna tjänst kommer att finnas i den största enheten, biståndsenheten (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).

Förändringar på enhetsnivå

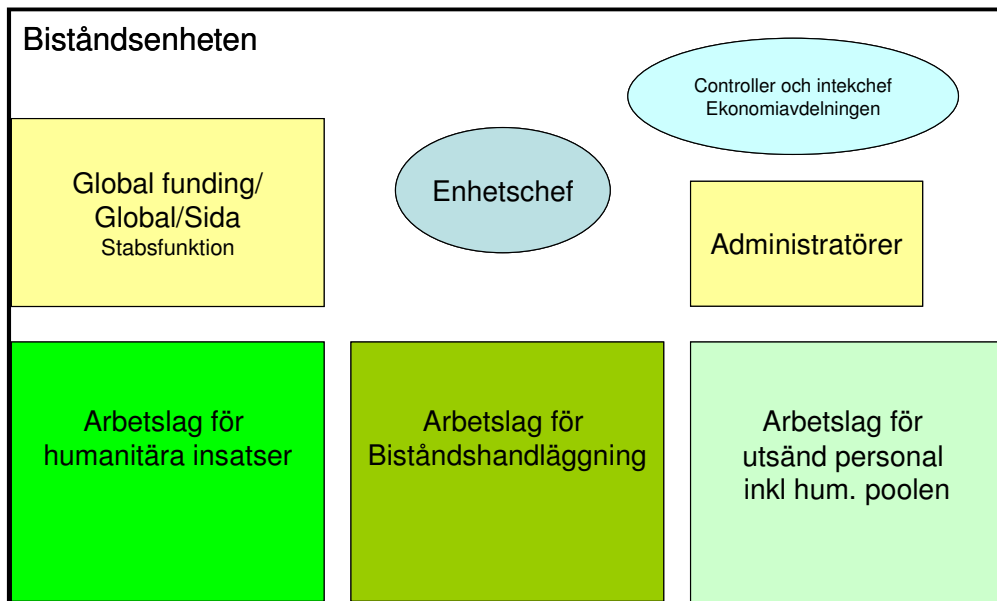
Den nya strukturen innebär omplacering av personal mellan enheterna, nya grupperingar av funktioner inom enheterna och nya benämning av de tidigare enheterna. Detta beskrivs här i detalj:

Biståndsenheten är det nya namnet för fd enheten internationell tjänst

De övergripande förändringar handlar om:

- ansvaret för fortlöpande kyrkorelationer flyttar till enheten för kyrkorelationer och engagemang (fd EoL);
- personalansvaret för de utsända medarbetarna samlas i ett arbetslag; utsänd personal.
- biståndshandläggarna får ett övergripande ansvar för planering och uppföljning av insatser (på liknande sätt som nu gäller för handläggare inom policy och engagemang och lärande)
- tydlig rollfördelning mellan biståndshandläggare och redovisningsekonomiskt ansvariga

- en funktion som controller utvecklas till stöd för handläggare och redovisningsekonomer

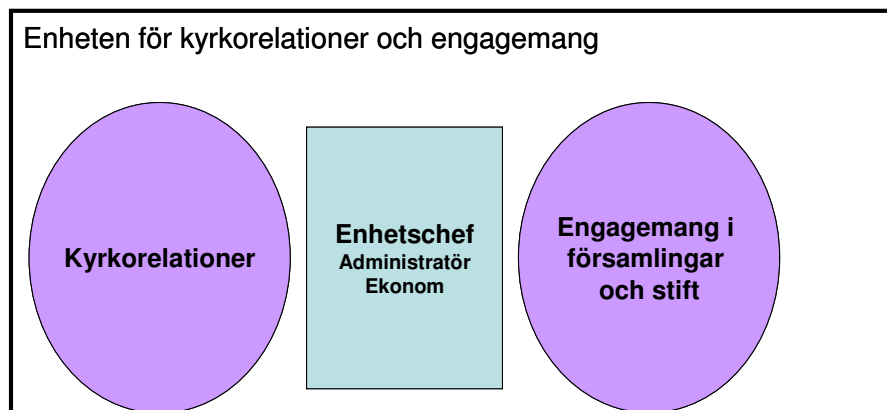


Figur 11. Den nya biståndsenhetens formella struktur (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)

Enheten för kyrkorelationer och engagemang (fd EoL)

De övergripande förändringar handlar om:

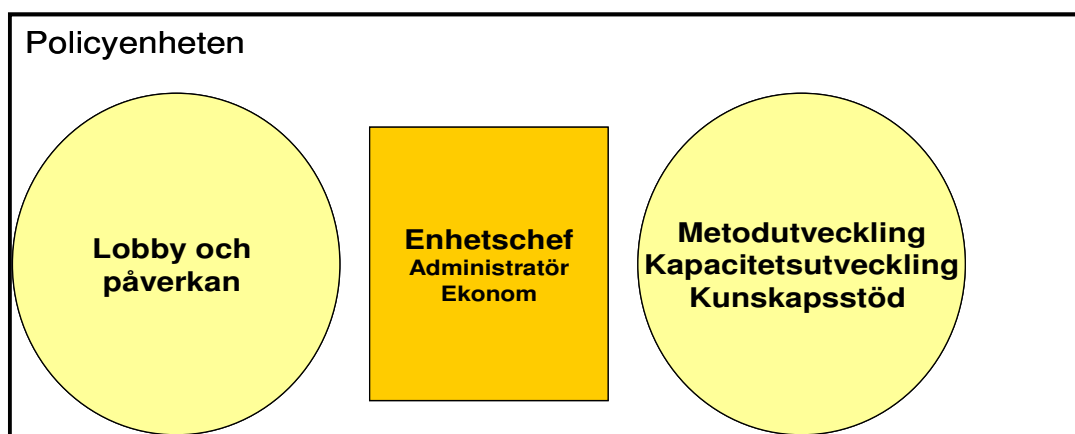
- Ansvaret att följa, fördjupa och bereda insatser i samverkan med kyrkor i syd samlas i den nya enheten som kallas nu enheten för kyrkorelationer och engagemang.
- Insamlingsfrågorna förs samman under enheten för kommunikation och insamling på informationsavdelningen.
- Övergripande ekonomifunktionen blir mer verksamhetsnära och flyttas från ekonomi- och finansavdelning till internationella avdelningen (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).



Figur 12. Struktur av enheten för kyrkorelationer och engagemang (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)

Policyenheten

Den största förändringen av policyenheten blir att enhetschefen och den biträdande enhetschefen är ansvariga för var sitt program och att de två ingår i verksamhetsledningen. Enhetskonomen som tidigare hörde till ekonomi och finansavdelning (Intek) kommer att arbeta under policyenhetschefen. I övrigt kommer policyenheten att till uppdrag och sammansättning vara densamma som i den nuvarande organisationen (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).

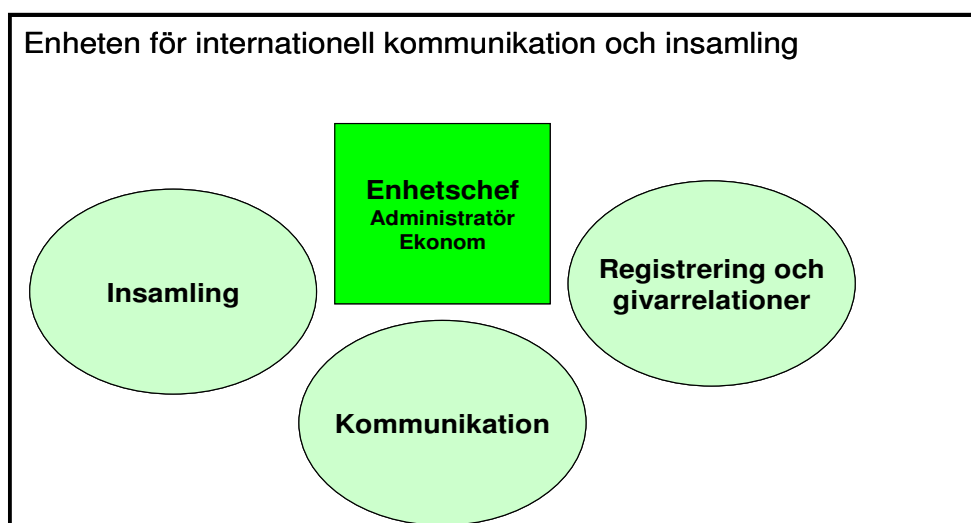


Figur 13. Policyenhets formella struktur (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010)

Enheten för internationell kommunikation och insamling

De övergripande förändringar handlar om:

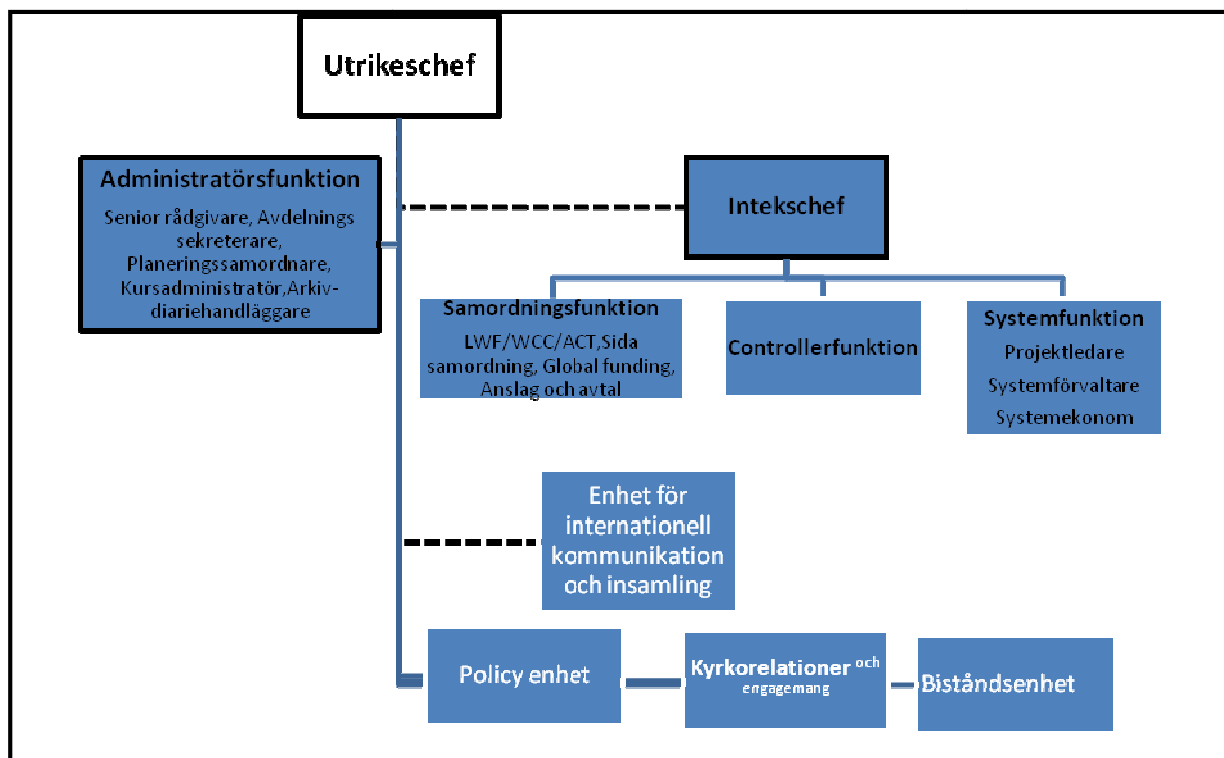
- allt insamlingsarbete flyttas till enheten för kommunikation och insamling
- alla resurser för kommunikationsstöd till policy och biståndsenheten samlas hos enheten för kommunikation och insamling (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).



Figur 14. Enheten för internationell kommunikation och insamlings formella struktur (int dok, org int verksamhet, 2010)

Förändringar i administratörs och samordningsfunktioner

Samordningsfunktionen Staben består av fyra funktioner; en administratörsfunktion, en samordningsfunktion, en controllerfunktion och en systemfunktion. Administratörsfunktionen är placerad direkt under utrikeschefen medan övriga tre funktioner leds av enhetschefen för internationell ekonomi (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010).



Figur 15. Stab- och samordningsfunktioner i detalj

Administratörsfunktionen (stab) kommer att ha två nya tjänster. Kursadministratören kommer att relatera till hela avdelningen (inte endast till fd EoL:s enhet som tidigare). Arkiv- och diariehandläggaren flyttas från ekonomi- och finansavdelningen till internationella avdelningens administratörsfunktion då denna tjänst ska relatera till hela internationella avdelningen och inte endast till fd int. tjänst som tidigare.

Samordningsfunktionen består av fem tjänster som ska samordna samarbetet och relationerna med för verksamheten särskilt viktiga organisationer. Funktionen arbetar med hela avdelningen och syftar till att möjliggöra ett liknande arbetssätt när det gäller samordning av innehållsfrågor och processer, samt att skapa synergieffekter avseende ekonomi- och avtalshantering, framförallt när det gäller de organisationer som nämns nedan. Tre av tjänsterna har sin tyngdpunkt i samordning av policy- och innehållsfrågor avseende samarbetet med de multilaterala samarbetsorganisationerna KV/LVF/ACT, Sida respektive Global Funding/EU. Nuvarande tjänst för Sida-samordning förändras till att tydligare ansvara för just samordning av policy- och innehållsfrågor. En ny tjänst för samordning av Global Funding/EU inrättas. Tjänsten syftar till att öka finansieringen från EU och andra globala institutioner (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010). *Controllerfunktionen* är en ny funktion med ansvaret att göra riskbedömningar av den internationella verksamheten, utforma och granska arbetsrutiner så att god intern kontroll erhålls, kontrollera efterlevnad av

regler samt granska verksamheten. Funktionen ska ta fram underlag för budgetplanering, göra stickprovskontroller av rutiner och bistå handläggare och chefer med tolkningar och bedömningar av rapporter och partners ekonomiska ställning. I uppgifterna ingår även att granska partners internkontrollsystem enligt ett rullande schema. (int dok, org int verksamhet, 2010).

Systemfunktionen syftar till att samordna och förvalta nuvarande projekthanteringssystem samt utveckla de tekniska system som ska stödja framtida arbetssätt och verksamhet, med hänsyn tagen till övriga relevanta system som används i verksamheten. Funktionen består av projektledare, systemförvaltare samt systemekonom. Systemekonomtjänsten, kommer att ingå i denna funktion. Tjänsten har inte ingått i någon definierad grupp tidigare (int dok, förändrad organisation int verksamhet, 2010). Medan denna uppsats skrivs fick personlaen informationen om att man hade planer för att upphandla ett nytt projekthanteringssystem, som skulle anpassas bättre till behov av alla organisationsenheter. Samordnings-, controller- och systemfunktionen hör till enheten för internationell ekonomi (Intek), och leds av Intek-chefen.

Internationella avdelningens situationsfaktorer

Utifrån empiriska materialet kan de olika situationsfaktorerna härledas från Svenska kyrkans, internationella arbetet. Det finns inga väsentliga förändringar i dessa situationsfaktorer innan och efter den observerade förändringen.

Omgivning: Resultatet av den empiriska studien visar att de olika enheterna jobbar i olika omgivningar något som har gjort att arbetssätt och struktur varierar mellan och inom enheterna. Fd internationell tjänsts enhet (nuvarande biståndsenheten) har en komplex omvärld eftersom de stödjer projekt i hela världen som varierar mycket beroende av samarbetspartners kapacitet och projekttinnehållet. Omgivning är relativt stabil eftersom man brukar arbeta med befintliga partner där man har stort förtroende, och projekten planeras med relativ god tid i återkommande processer. Det samma gäller för projekt inom Lutherska Världsförbundet (LWF) och Världskyrkorådet (WCC). I humanitära insatsers arbetslag (HUM) finns en stor osäkerhet om när en katastrof kan förekomma eller hur omfattande detta kan bli. Genom att jobba inom ACT nätverk effektiviseras internationell samordning av katastrofhjälp, dessutom arbetar man med ospecificerade rambudgetar för hela året och man använder standardiserade rutiner som underlättar arbete under tidspress. Policyenheten, delar av fd engagemang och lärande enhet (EoL) och även delar av internationell kommunikation enhet (IKom), jobbar i en mer dynamisk omgivning där man följer de mest aktuella politiska frågor inom bistånd som ändras från år till år och detta kan påverka planeringen av en del aktiviteter. Omgivning kan i dessa enheter betraktas som mindre stabil än den nya biståndsenheten.

Ålder och storlek: Studieobjektet är en del av en stor och gammal organisation. Om man analyserar studieobjektet som en egen organisation med den nuvarande strukturen får man gå tillbaka till 1990-talet när Lutherhjälpen och Svenska kyrkans mission (SKM) samordnade sitt arbete genom en gemensam nämnd. Då startade int. avd. sin verksamhet ungefär i sin nuvarande organisationsform. Det finns några egenskaper som talar om en viss stagnation av internationella avdelningens tillväxt under de två senaste åren. Under studiens gång observerades inte några planer för ytterligare expansion av organisationen. Denna studie antar då att int. avd. är en organisation som har nått en viss mognad och är en stor organisation inom den specifika biståndssektorn i Sverige. i sitt sammanhang.

Extern kontroll: utifrån empiriska material observeras ett påtagligt externt tryck från den största externa finansiären, Sida, som kräver från 2009 att int avd (och alla andra s k ”ramorganisationer”) ska ansöka och redovisa resultat på en aggregerad nivå i programform, detta analyseras i detalj senare. Planerna för att söka extern finansiering från EU och att arbeta inom ACT-Alliance nätverk kan även innebära nya krav för planering, uppföljning och utvärdering av de nya projekten.

Tekniskt system: Personal på operativ nivå från de olika enheter och subenheter använder olika informationssystem som stöd till deras arbetsuppgifter. Det formellt gemensamma tekniska system är PHS. Man kan generellt säga att fd int tjänst enhet har dragit mest nytta av PHS system men systemet har visat svårigheter för mindre standardiserade arbete som sker på fd EoL och Policyenheten. Systemet beror mycket på information som enskilda handläggare matar in i det och är på så sätt inte automatiserat. Det finns planer för att uppdatera (eventuellt byta) PHS-systemet så att det kan bli mer användbart för projekt i ”egen regi” som är mindre standardiserade. Under 2010 byter svenska kyrkan på nationell nivå ett gammalt ekonomisystem för att bli mer flexibla (www, IDG hemsida, 2010).

Internationell avdelningen och Mintzbergs konfigurationer

Mintzbergs typologiseringar brukar sällan uppstå i verkligheten som ”rena” konfigurationer utan organisationer brukar snarare likna en hybridkombination av två eller flera typologier och så är det i detta fall. Int avd visar idag egenskaper och parametrar från framförallt två av Mintzbergs konfigurationer: divisionaliserad och maskinbyråkrati. Från *divisionaliserade organisation* observeras ett målstyrningssystem som koordineringsmekanismen, ringa specialisering på arbete både horisontellt och vertikalt, enhetscheferna har en stor formell makt och autonomi för att fatta beslut. De har ansvaret gällande ekonomi, personalresurser och verksamhets innehåll på enhetsnivån dvs att det finns en begränsad vertikal decentralisering av beslutsmakt till mellancheferna. Det finns även egenskaper typiska från *maskinbyråkratin*. Man kan observera en väldefinierad linjehierarki med en centraliserad och vertikal beslutsmakt, en önskan att standardisera arbetsprocesser genom t ex ett gemensamt projekthanteringssystem omarbetade från teknostruktur samt stort fokus på planering med formalisering av regler och rutiner både inom int avd och i förhållande med andra delar av kyrkokansliet, och funktionella enhetsgrupperingar. Det finns några enheter och delar av verksamheten med vissa egenskaper typiska från professionella byråkratier. Policyenhet, delar av fd EoL:s enhet och enhet för internationell kommunikations och insamlings (IKom), organiseras på detta vis. Det finns generellt i avdelningen hög grad av professionaliserade medarbetare som också är typisk i denna konfiguration.

6 Analys

Resultaten av empiriska studien visar några förändringar i strukturen och interna förhållande inom internationella avdelningen. I tabell 2 finns en sammanfattning av förändringarna som har observerats med Mintzberg teori som underlag.

Tabell 2. Förändringar på int avd

Designparameter	Innan omstrukturering	Efter omstrukturering (höst 2009 och början 2010)
Arbetspecialisering	Varierar i de olika enheterna. Policy enhet är mer specialiserat (tematiskt) än andra delar av avdelningen. Inom int tjänst enhet mindre specialisering, arbete delas mellan projekthandläggare (ekonomi) och regionhandläggare.	Inga stora förändringar hittills. Tydligare indelning av projektansvar inom biståndsenheten (fd int tjänst).
Formalisering av beteende	Genom att jobba i projekt följer man en viss arbetsprocess framförallt på fd int tjänst enhet. Användning av den varierar mycket i de olika enheterna.	Genom att jobba i projekt, som bör kopplas logiskt till ett mål, minskar handlingsfriheten för den enskilda medarbetaren på de olika enheterna.
Enhetsgrupperingar	Marknads och funktionsindelning. Överlappning av funktioner mellan enheterna.	Funktionsindelning. Ökad differentiering och rationalisering av funktioner mellan enheterna.
Planering och kontrollmekanismer	Målstyrning, fast utan tydlig koppling mellan enhetsmål och avdelningsmål för verksamheten. Tertialrapportering som fokuserar på budgetbalans och beskrivning av aktiviteter. Denna information aggregeras uppåt i den hierarkiska linjen. Utvärderingssystem varierar, generellt är de informella och projektbaserade, eller fokuserar endast på övergripande enhetsresultat. I vissa projekt finns även externa utvärderingar.	Målstyrning renodlas utifrån programstruktur. Tydligare koppling av enskilda insatser på enhetsnivån till övergripande program mål. Tertialrapportering som fokuserar på projekt och program mål. Budget kan revideras med programprioriteringar som underlag. Utvärderingssystem är under utveckling, genom program med fastställda och förutbestämda indikatorer för att mäta målpuppfyllelse.
Förbindande mekanismer	Kommunikation mellan enhetsmedarbetare är informell. Formell mellanorganisatoriska kommunikation sker huvudsakligen på verksamhetsledningsmöte.	Formalisering av nya gemensamma aktiviteter i en årscykel. Enhetscheferna formaliserar funktioner som integrerande chefer mellan enheter och program.
Centralisering av beslutfattning	Stor makt delegerat till mellancheferna (formell hierarkisk auktoritet). Begränsade vertikal decentralisation (parallellt).	Stor makt och ansvar delegerade till mellancheferna, (formellt hierarkiska auktoritet). Större teknostruktur (informell auktoritet). Begränsad horisontell decentralisation (selektivt).

Mintzbergs koncept om arbetspecialisering beskriver hur de olika enheter och subenheter delar in arbetsuppgifterna (på individuellt plan). På interna dokument beskrivs en ökad specialisering (se s 31). Omstruktureringen har dock inte inneburit någon omfattande skillnaden på detta plan. Man kan endast observera att fd int tjänst enhet har gjort vissa justeringar där projektansvaret omfattar nu både ekonomisk- och innehållsmässigt aspekter.

Detta innebär att skillnader mellan regionhandläggare och ekonomer upphör och på så sätt utökas medarbetarens ansvar horisontellt (horizontal job enlargement) .

Programarbetet har inneburit en ökad standardisering av några arbetsuppgifter. Formalisering av mål med förutbestämda indikatorer av måluppfyllelse begränsar handlingsfriheten för den enskilde medarbetaren för att lösa sina arbetsuppgifter. På det viset formaliseras beteendet inte bara inom enhetsgränserna utan även utanför enhetsgränserna.

De nya enhetsgrupperingarna, dvs omflyttning av personal mellan enheter och ombildande av nya arbetslag innebär en ökad differentiering mellan enheterna och subenheterna (arbetslag). den fd engagemang och lärande enheten (EoL) innebär detta en fokusering på kyrklig samverkan både på en nationell- och internationell plan. Enheten för kommunikation och insamling förstärker sin insamlings och kommunikationsroll, och Policy enheten är i stort sätt oförändrad. Den största förändringen skedde inom fd int. tjänst enhet som var tidigare uppdelat tre arbetslag varav två var regionvis indelade (MÖA och LEA) som efter förändring blev ett arbetslag (biståndshandläggning). Att arbeta tematisk och inte regionvis gör att vissa funktioner rationaliseras och eventuella standardisering av arbetsprocesser underlättas, eftersom olika handläggare kan svara mot olika marknader (eller regioner) genom att fokusera på arbetsprocesser (projektcykel) snarare än regioner. Programarbete innebär att enhetsmålen är nu integrerade inom programmålshierarki som strategiska mål för något av de fyra program.

Målstyrningssystem behålls som den viktigaste koordineringsmekanismen. Till skillnaden från tidigare år kopplas alla projekt och insatser till en programstruktur (med fyra program) så att alla projekt och insatser bidrar till uppfyllelse av "ett" övergripande programmål och även indikatorer för att mäta genomslag av insatserna har utvecklats för att bli mer kvantifierbara. Varje enhet behåller sina egna mål (och sina projekt) på en operativ nivå eftersom att programstrukturen tillåter olika målhierarkier. Rapportering kommer att fortsätta tertiärvis fast rapporterna med fokus på program snarare än enheter. Enhetsbudgetar kommer att diskuteras utifrån programprioriteter i framtiden. Allt detta talar om en flyttning till mer "Action planing", som kännetecknar maskinbyråkratier. Utvärderingssystemen kommer att kopplas till program men är fortfarande under utveckling. Teknostrukturen ökar informellt sin makt genom att samla in viktiga samordnings- och kontrollfunktioner för att stödja enhetscheferna. Administrativ funktion blir större med nya tjänsterna som relaterar till hela avdelningen som till exempel arkivering av projekten.

Programarbete har inneburit utveckling av förbindande mekanismer där enhetscheferna får en formell nyckelposition som integratörer (integrating managers). Man skapar även en ny tjänst, verksamhetscontroller inom den största enhet, biståndsenhet. För att underlätta internkommunikation mellan enheterna formaliseras nya gemensamma aktiviteter i årscykel för gemensam planering och utvärdering av verksamheten.

Mellancheferna behåller efter omstrukturering en stor makt för att fatta beslut i sina enheter och även på programnivån (mellan enheterna). Eftersom informationsmängden som mellancheferna kommer att hantera blir omfattande behöver de stöd från teknostruktur för att kunna genomföra standardisering av resultat. Teknostrukturen ökar då sin makt informellt (begränsade horisontell decentralisation enligt Mintzberg (1983)).

Internationella avdelningen och differentiering och integreringsmodellen

Analysen av det empiriska materialet visar att omstrukturering har inneburit en rationalisering av enhetsgrupperingar och att differentiering ökar mellan enheterna samtidigt som samordningsfunktioner och mellancheferroller som integratörer blir allt viktigare. Enligt denna modell har olika branscher olika omgivningsegenskaper som gör att interna strukturer hos företag är mer eller mindre formaliserade beroende deras omgivning. Biståndsbranschen visar sig vara ostabil och osäker, implementerande samarbetspartner är en heterogen grupp som varierar mycket i kapacitet, intresse och lokala förutsättningar för att implementera projekt. Int avd som en del av en kyrka har ytterligare en komplexitetsfaktor eftersom kyrkor har en heltäckande (universell) strategisk mission (se sida 18) och för detta har internationella projektbegränsade resurser.

Det blir dock mer rationella enhetsgrupperingar efter omstruktureringen och en parallell med Lawrence & Lorsch (1967) modellen kan göras. Den nya biståndsenheten fokuserar på operativt arbete i form av handläggning av projekt med internationella partner och fokus blir bistånd och kan liknas vid ett företags produktionsenhet som fokuserar mest på att leverera standardiserade varor och tjänster på ett effektivt sätt och till detta används av mer formaliserade struktur. Enhet för kyrkorelationer och engagemang tog efter omstrukturering över mycket av kyrkorelaterade projekt från biståndsenheten. Dessa projekt fokuserar på att hålla goda ömsesidiga kyrkorelationer med viktiga partner och dessutom jobbar de med att engagera olika stift och församlingar i Svenska kyrkan i internationella frågor. Denna enhet kan delvis likna en PR (Public relations) enhet eller en enhet för institutionella relationer i ett företag där formalisering blir svårare att uppnås. IKoI tar över några insamlingsfunktioner från fd EoL enheten och fokusera sitt arbete på insamlingsarbete och marknadsföring av int avd:s verksamhet internt och externt, det blir som en marknadsföringsenhet i ett företag där en viss formaliserings behövs men samtidigt kräver kreativt arbete flexibilitet i strukturer. Policy enhet är i stort sätt oförändrat och har funktioner som är svårare att mäta på kortsikt, enhetens uppgifter kan liknas delvis vid en forsknings- och utvecklingsenhet i ett företag, som kräver stor flexibilitet. Det finns alltså en ökad differentiering hos de olika enheterna som fyller olika funktioner.

Genom direkta observationer konstaterades att de flesta externfinansierade projekt ligger hos biståndsenheten och detta förklarar de stora ändringar inom denna enhet gällande formalisering av arbetsuppgifter och rationalisering av interna funktioner. Av fyra program finns det ett som inte har aktiviteter eller projekt som är externfinansierade. Det kommer alltså att finnas ett program som inte kommer att möta externt tryck på samma sätt som andra, och som samtidigt kommer det att bli mer sårbart på sikt när det gäller finansiering.

Internationella avdelningen och resursberoende perspektiv

Under arbetsgången kunde konstateras att Svenska kyrkan möter Sidas krav angående ansökan och rapportering genom att implementera en programstruktur som integreras med den gamla linjestrukturen. Från och med 2010 skulle Svenska kyrkan ansöka och rapportera till Sida i programform och ansökan skulle genomsyra hela int avd:s verksamhet oberoende om det handlar om Sidafinansierade projekt eller inte. Sida har sedan några år krävt ett standardiserat rapporteringssystem till alla sina ramorganisationer i strävan efter effektivisera deras kontrollfunktion.

Sida utövar enligt resursberoende teorin social kontroll över Svenska kyrkan genom att kräva i sitt resursutbyte en standardiserad rapportering (i form av program). Int avd som med åren har vuxit och diversifierat sin verksamhet har anpassat sin struktur till detta krav och på detta sätt säkrar den en viktig finansieringskälla. Detta innebär en minskad diskretion (handlingsfrihet) för Svenska kyrkan och samtidigt mer kontroll från Sida på verksamhetsnivån. När organisationer hanterar krav från en mäktig intressent som kontrollerar kritiska resurser för organisationer (finansiering i detta fall) förväntas i enlighet med ett resursberoendeperspektiv att fokalorganisationen (Svenska kyrkan) diversifierar sin resursbas. Detta kan förklara de nya tjänsterna som relaterar till utveckling av EU finansiering. Medverkande i ACT nätverket kan förklaras utifrån behovet att minska samordnande kostnader från Svenska kyrkan men innebär i sin tur ytterligare minskning av diskretion mot detta nätverk. De olika åtgärderna för att förbättra och uppdatera projekthanteringssystemet och ekonomisystemet samt planerna för ett bättre utvärderingssystem och även programarbete talar för ett försök att förbättra skanning systemet inom organisationen och dess informationshantering. Förstärkning av internationell kommunikation och insamlings enhet talar även en önskan att öka de insamlade medlen och därmed minska resursberoende från extern finansiering.

Konsekvenser av förändringar för strukturen av internationella avdelningen

Enligt situationell beroende teorin passar maskinbyråkratin bäst för organisationer som vill effektivisera verksamhet där arbetsuppgifter är enkla och där omgivningen är stabil. Genom att standardisera arbetsprocessen och med hjälp av väldefinierade rutiner och regleringar kan man öka ledningens kontroll och leverera en vara eller tjänst på ett förväntat sätt, något som minskar osäkerheten och ökar effektiviteten. I denna konfiguration ökar krav för reglerande tekniska system och samtidigt minskar kraven för utbildning eller träning av medarbetare från operativa delen (unskilled operators). Från det empiriska materialet ses att int avd verkar i en komplex omgivning då kan en mer byråkratisk organisation ha svårigheter att vara effektiv. Med hjälp av en större teknostruktur och genom att begränsa verksamheten till fyra program kan internationella avdelningen förenkla verksamheten på sikt. Mintzberg (1983) påpekar att maskinbyråkratin är en organisationsform som kännetecknas av konflikt. Bland dessa problem som kan förekomma kan nämnas att några partner inte kan acceptera int avd:s krav på grund av komplexitet av sitt arbete eller svårigheter för att följa upp int avd:s standarder, och på detta sätt kan organisationer som haft långvarigt samarbete med Svenska kyrkan avsluta samarbetet. Andra problem kan vara interna, där professionella medarbetare blir tvungna att jobba med enklare och mer rutinartade uppgifter. Scott (1966, citerat i Jacobsen & Thorsvikt, 2008) anser att professionella medarbetare kräver och förväntar sig att använda sin fackkompetens i sitt arbete, bli bedömda som medlem av samma profession och opponerar sig därför mot byråkratisk kontroll. Efter ökad differentiering mellan enheter kan enligt Lawrence & Lorsch (1967) förväntas att spänningen mellan enheterna ökar och därför är det viktigt med effektiva integreringsmekanismer mellan enheterna. Int avd har planerat flera gemensamma aktiviteter för att jobba tillsammans, delat programansvar för mellancheferna så att de fungerar som integratörer och dessutom utökat samordningsfunktioner från staben och ekonomi för att tackla dessa problem som programstrukturen inte kan lösa.

Enligt resursberoende teorin kan förändringar i strukturen på int avd förklaras som en reaktion till Sidas krav för ett mer standardiserat sätt att rapportera. Mer standardisering och kontroll påverkar inte bara int avd:s struktur utan även implementerande partner och i slut ändan biståndstagarna (beneficiaries) av de olika utvecklingsprojekten. Externt tryck för

standardiserade rapportering driver int avd:s verksamhet till mer stabila och säkra område samt där bistånd är mindre komplex för att undvika risksituationer.

För att hantera externt tryck av mäktiga intressenter föreslår resursberoende teorin påverka organisationens omgivning genom diversifiering av verksamheten. För att överleva behöver int avd enligt denna teori skapa flera konkurrerande relationer så att påverkan av enskilda intressenterna minskar. Programstrukturen minskar handlingsfriheten för de enskilda medarbetarna och samtidigt minskar initiativ et för samarbetspartner som måste arbeta inom programbegränsningar.

7 Slutsatser

Trots att förändringen inte är fullt implementerad iakttas utifrån det insamlade materialet att förändringen hos int avd går från en hybriddivisionaliserad organisation mot en mer maskinbyråkratisk liknande organisation. Empiriska materialet visar att förändringen i struktur av int avd går mot en mer centraliserad organisation med en större teknostruktur med funktionsbaserade enhetsgrupperingar. Man behåller fortfarande den divisionaliserade form där mellancheferna behåller en stor hierarkisk makt och autonomi. Funktionsindelning och programstruktur begränsar dock de olika enheternas ansvarsområde och deras möjligheter att bredda ut enhetens verksamhet. Samtidigt fungerar programstrukturen som ett verktyg för att nå bättre koordinering mellan olika insatser från olika enheter. Den nya funktionsbaserade grupperingarna kan med tiden underlätta standardisering av arbetsprocesser inom enheterna och kan med hjälp av nya system som teknostruktur utvecklas integreras med andra enheter. Den nya gemensamma planerings- bedömnings- och utvärderingsaktiviteterna kan öka informationsutbyte mellan enheterna.

Internationella avdelningen är en organisation inom Svenska kyrkan som karaktäriseras av en bred verksamhet både geografiskt- och innehållsmässigt med en komplex omgivning som kräver decentraliserade strukturer. Det finns ett stort externt tryck som drar verksamheten till en mer centraliserad struktur för att underlätta uppföljning och utvärdering av hela int avd verksamhet. Enligt Situationell beroende teorin är inte denna struktur optimal som vi redovisade i föregående kapitel.

7.1 Avslutande kommentarer

Det finns tre möjliga förklaringar om varför ledningen implementerar en sådan omstrukturering. En förklaring kan kopplas till svårigheter för att mäta och utvärdera verksamhet hos ickevinstdrivande organisationer. Int avd, liksom andra organisationer som verkar inom ideella sektorn har svårigheter att visa resultat på ett standardiserat sätt. Mintzberg (1983) påpekar att divisionaliserade organisationer som verkar i olika komplexa omgivningar där resultat (outputs) är svåra att mäta med prestationsmättnings system (performance controls) adopterar hybrid strukturer där ledningen måste hitta mekanismer för kontroll som ersätter målstyrningen. Ibland kan detta leda till regleringar och standardisering av beslutprocesser och arbetsprocesser och då föreblir dessa organisationer maskinbyråkratier.

En annan förklaring kommer från resursberoende teorin. Enligt resursberoende perspektiv är organisationer koalitioner med varierande intressen, där de olika aktörerna ofta har olika preferenser och mål. Pfeffer & Salancik (1978) påpekar att organisationens effektivitet endast kan utvärderas genom att fråga vilka intressen betjänas av dessa beslut. I detta sammanhang kan man observeras att int avd har ett stort tryck från Sida för att ansöka och rapportera i programform något som skulle underlätta Sidas kontroll. Det kan finnas anledningar till att int avd accepterar Sida krav trots att man vill undvika kontroll. Alla organisationer strävar efter stabilitet och mindre osäkerhet. Genom ramavtal med Sida som är treåriga kan int avd minska osäkerheten på finansiering på en lite längre sikt än sina årliga insamlingskampanjer. En annan förklaring kan hittas i det förhållande som organisationer har med sin institutionella omvärld (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s.242). I detta sammanhang kan en anpassning till Sidas krav vara ett sätt att visa ”strukturell konformitet”, dvs att välja en organisationsform som framstår som rationell och modern och som uppfattas som effektiv och ”bra” av

omvärlden. På detta sätt anskaffar sig int avd extern legitimitet, ett viktigt kapital för biståndsorganisationer.

Slutligen kan man nämna Sidas roll för utvecklingssamarbete. Denna studie visade att de rapporteringskrav som Sida ställer mot de så kallade ramorganisationerna kan ha en oönskad effekt. I strävan efter effektivitet kan dessa krav driva organisationer till mer centraliserade och formaliserade strukturer. Detta leder i sin tur dessa organisationer till att fokusera på stabila regioner eller länder där risken för ”misslyckande” projekt minimeras. Detta kan i framtiden skapa effektivt bistånd utifrån ett ekonomiskt perspektiv men kan samtidigt bli orättvist för just dessa människor från ostabila och komplexa regioner där biståndet kanske behövs mest.

7.2 Förslag på fortsatta studier

Ett stort problem för int avd är sedan flera år hitta ett utvärderingssystem för att kunna mäta verksamhetens effektivitet. Detta system borde ta hänsyn både på ekonomiska och sociala mål. Detta kan vara ett problem för flera andra icke-vinstdrivande organisationer. Anheiner (2000) föreslår en analysmodell för styrning av icke-vinstdrivande organisationer som kan vara intressant att utveckla och testa i framtida studier i detta ämne.

Detta arbete har fokuserat främst på formella drag av int avd. Under arbetsgången observerades starka kulturella band till de äldre organisationer (SKM och Lutherhjälpen) som fortfarande lever kvar i olika konstellationer inom avdelningen och kan innebära ytterligare integrationsproblem. Jag tycker att en studie om kultur inom denna typ av organisationer kan vara intressant som kan ge en annan ingång till problematiken.

Källförteckning

Litteratur och vetenskapliga artiklar

Anheier, Helmut. 2000. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper 1. Centre for Civil Society, LSE, London.

Galbraith, Jay. 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Hatch, Mary Jo with Cunliffe, Ann L. 2006. *Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, USA.

Jacobsen, D & Thorsvikt, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

James, Rick. 2009. "Churches in Development: learning about change process in churches and church development organisations". Swedish Mission Council. Report no 2.

Jeffee, David. 2001. *Organization Theory: tension and change*. Mc Graw-Hill Companies, Inc, New York.

Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. 1969. *Developing organizations: diagnosis and action*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. 1967. *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. Administrative Science Quarterly, Vol 12, No 1 (Jun, 1967), pp 1-47.

Lundequist, J. 1995. *Design och produktutveckling. Metoder och begrepp*. Studentlitteratur. Lund.

Mintzberg, Henry. 1980. *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*. Management Science, Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), pp. 322-341

Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. 1999. *The Strategy Process* (Revised European Edition). Pearson Education limited, Edinburg Gate, Essex, England.

Månsson Jessica, Nertlinge Carina och Nilhäll Madeleine. 2009. *Anpassning av Strategi och Organisation*. Magisterexamen i företagsekonomi. Företagsekonomiska institutionen. Lunds universitet.

Narayan, D. 2000. "Voices of the Poor. Can anyone Hear us? Washington OUP. World Bank.

Odén, Bertil. 2008. *Biståndets nya spelregler: Parisdeklarationen och Sveriges roll för att minska fattigdomen*. Globala Studier, Forum Syd förlag, Stockholm.

Oster, Sharon. 1995. *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press, Inc., USA.

Otley, David. 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. Accounting, Organizations and society. Vol. , No. 4, pp. 413-428. Pergamon Press, U.K.

Robey, Daniel. 1986. *Designing Organizations*. Second Edition. Irwin, Homewood, Illinois.

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald. 1978. *The external Control of organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, Publishers, Inc., New York.

Samuelson, L. 1999. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 1999:5.

Scott, W.R. 1992. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.

Wigblad, R., 1997. *Karta över vetenskapliga samband. Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*, Studentlitteratur, Lund

Yin, Robert. 2006. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc., California.

Internet

Dagens nyheter: www.dn.se

”Sverige måste återta sin roll som biståndsnation” av Carl Tham (generaldirektör Sida 1985–1994) och Bo Göransson (generaldirektör Sida 1994–2003)

1. <http://www.dn.se/debatt/sverige-maste-aterta-sin-roll-som-bistandsnation-1.1072048>

FRII, Frivilligorganisationernas Insamlingsråd: www.frii.se

1. Faktastatistik: www.frii.se/1_faktastatistik.shtml

IDG: www.idg.se

1. “Agresso frälser Svenska kyrkan” <http://it24.idg.se/2.2275/1.307509/agresso-fralser-svenska-kyrkan>

Nationellencyklopedin: www.ne.se

1. <http://www.ne.se/svenska-kyrkan>

Newsmill: www.newsmill.se

1. "Förändrade attityder nödvändigt för ett effektivare bistånd" av Gunilla Törnqvist, GD för SADEV
<http://www.newsmill.se/artikel/2009/12/08/f-r-ndrade-attityder-n-dv-ndigt-f-r-ett-effektivare-bist-nd>

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development): www.oecd.org

1. "Development aid rose in 2009 and most donors will meet 2010 aid targets"
http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_21571361_44315115_44981579_1_1_1_1,00.html

Sida, Styrelse för internationellt utvecklingssamarbete: www.sida.se

1. Sidas samarbete med ramorganisationer:
<http://www.sida.se/Svenska/Samarbetsparter/Det-civila-samhalletorganisationer/Stod-till-civila-samhalls-organisationer/Ramorganisationer/>
2. Sverige når upp med biståndsmålet en procent: <http://www.sida.se/Svenska/Bistand--utveckling/Detta-ar-svenskt-bistand/33-miljarder-kronor/>
3. Fem viktiga arbetsområden för att minska fattigdomen:
<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Sa-arbetar-vi/Viktiga-omraden-for-utveckling/>

Svenska kyrkan: www.svenskakyrkan.se

1. Internationellt arbete: <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=36905&ptid=0>
2. Svenska kyrkans Årsredovisning 2008:
<http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=100243&did=262207>

Personliga intervjuer

1. Ekelund, Eva. Biträdande enhetschef, Policy enhet. Pers intervju, november 2009.
2. Grape, Margareta. Utrikeschef. Pers intervju, december 2009.
3. Renck, Niclas. Verksamhetskontroller. Pers. intervju, november 2009.
4. Rosén, Birgitta. MR-Handläggare, Policy enhet. Pers intervju, november 2009

Interna dokument Svenska kyrkan:

1. PM Sidas bedömningsrapport 2008
2. Int tjänst VPL 2009
3. Strategisk plan 2008
4. Projektmanualen 2009
5. Delegationsordning 2009
6. Verksamhetsplan 2009
7. VP och detaljbudget 2009
8. Strategisk plan 2008
9. Sida ramansökan 2010